نموذج ترخيص

أنا الطالب : نهلة يوسف سعد بوشديق أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصت لها.

اسم الطالب: نهلة يوسف سعد بوشديق

التوقيع: [signature]

التاريخ: 2015/8/9

تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي
في لواء الجامعة/ عمان من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

نهلة يوسف سعد بوشديق

المشرف

الدكتور صالح أحمد أمين عبابنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الاردنية

آب، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس) . وأجيزت بتاريخ: 3 / 2015/8

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور صالح أحمد أمين عبابنة أستاذ مساعد – الإدارة التربوية	رئيسا ومشرفا	....
الدكتور راتب سلامة السعود أستاذ – الإدارة التربوية	عضوا	....
الدكتور خالد علي السرحان أستاذ مشارك – الإدارة التربوية	عضوا	....
الدكتور محمد عبود الحراحشة أستاذ مشارك– الإدارة التربوية (جامعة آل البيت)	عضوا	....

الإهداء

تتراءى مع امتلاك بستان المجد.....أطياف من تحب فيحتار المرء لمن يقطف أزهاره، ولمن يهدي أغاريد أطيَاره.......وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه، وفيهم راعيه...

فأول اهدائي إلى أغلى الناس: والديّ الكريمين، حفظهما الله وبارك فيهما، وأمدهما بالصحة والعافية..إلى زوجي العزيز الذي كان ومازال نبراساً يضي لى الحياة...

إلى فلذات كبدي... أبنائي بارك الله فيهم...

إلى أخوتي الذين هم خير سند لي في الدنيا...

إلى جامعتي التي لها أنتمي...

إلى دولتي....ليبيا الحرة... التي منحتني هذه الدراسة.

إلى كل هؤلاء... . أهدي ثمرة جهدي.

وأسأل الله أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

الحمدالله العظيم الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان مالم يعلم، عزيز الثناء، جليل العطاء... ربنا لا نُحْصِي عليك ثناء كماأثنيت على نفسك...الحمدالله الذي يسرلي إتمام هذا العمل المتواضع، والذي ما كان لولا فضل الله ومنته عليّ أولا ثم بفضل أصحاب الفضل...والذين ذللوا لي الصعاب والعقبات وتكرموا علي بعملهم وخبرتهم، ولم يقصروا بنصحى وإرشادي حتى أثمر هذا الجهد المتواضع...والصلاة والسلام على النبي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر، وزين بالإسلام أخلاقنا...أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور صالح عبابنة الذي تفضل مشكوراً بالاشراف على هذه الرسالة، فما وجدت منه إلا عطاءً كبيراً، وعلماً زاخراً، ونصحاً مستمراً، وتوجيهاً سديداً من توجيهاته التربوية القيمة، وطيب معاملة ورحابة صدر مما أعانني علىإتمام عملي المتواضع...فجزاه الله خير

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور خالد السرحان، والدكتور محمد الحراحشة الذين كانت ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محط عنايتى وإهتمامى فى تحسين هذا العمل.

كما لا يفوتني الشكر الخالص لصديقتي هازار العساف، وهبة أبوعيادة على ماقدمتاه لي من دعم معنوي والمساهمة فى بتوزيع الإستبانات وإسترجاعها، فجزاهما الله عني كل خير..وشكري الخالص لكل من خَصَّني يوماً بدعائه.

الباحثة

نهلة بوشديق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

نهلة يوسف سعد بوشديق

المشرف

الدكتور صالح أحمد أمين عبابنة

الملخص

هدفت الدراسة لتحليل البيئة الداخلية في مدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة/عمان من وجهة نظر مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من (39) مديراً ومديرة للعام الدراسى (2014-2015)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الإدارة المدرسية، المعلمون، الطلبة، التسهيلات المدرسية، العوامل المعنوية)، وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائى للبيانات، كان من أهم النتائج ما يلي:

- أبرز نقاط القوة: وجود ساحات وملاعب مناسبة، استخدام إستراتيجيات تدريس متنوعة، مستوى الأداء المهنى للإداريين، مناسبة المبنى للعملية التربوية، استخدام إستراتيجيات تقويم متنوعة.
- أبرز نقاط الضعف، الانخفاض النسبى لكل من : الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة، إنجازات المدرسة السابقة، اعتماد سياسة الباب المفتوح، وجود قيادة مدرسة فاعلة، عدد الطلبة في الغرفة الصفية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة القوة أو الضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي لواء الجامعة/عمان لمتغير: المؤهل العلمي في مجال التسهيلات المدرسية لصالح الأفراد ذوي المؤهل دكتوراة.
- عدم وجود الفروق دالة إحصائياً لمتغيرات: الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وعدد الطلبة بالمدرسة.

وأوصت الدراسة بتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة /عمان، وزيادة عدد الدورات التدريبية لمديري المدارس على مهارات تحليل البيئه الداخلية في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الإستراتيجي التربوى، التحليل الإستراتيجي(سوات)، البيئة الداخلية، المدارس الأساسية، التعليم فى الأردن.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسـة

المقدمة:

تعد عملية التخطيط من أهم عمايات الإدارة المدرسية؛ إذ تساهم في إعداد مجموعة الخطط والبرامج والآليات لتحقيق النتائج المرغوبة باستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة فى المدرسة والمجتمع، وحيث إن المدرسة لا تستطيع أن تعيش منفردة وبعيدة عن البيئة التى تعمل فيها سواء البيئة الداخلية أو الخارجية فإن من أهم الأمور الدالة على فعالية وظيفة التتخطيط مدى قدرة المدرسة على التفاعل والتكيف مع خصائص المتغيرات البيئية التى تتعامل معها بما يحقق أهدافها ورسالتها.

تشهد التربية اليوم كباقى النظم المجتمعية في عصر المعرفة تطورات جوهرية تتناول مكونات النظام التربوى برمته بالتعديل والتطوير، ومع كل تطوير تشهده النظرية التربوية يصبح ضرورياً تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجهات التربوية الحديثة، ويتم ذلك باتخاذ التخطيط الاستراتيجي منهجا للعمل والتطوير.

شهدت مختلف جوانب الحياة المعاصرة تغيرات هائلة منذ تسعينيات القرن العشرين فرضت نفسها على جميع المؤسسات الإنسانية، ومنها المدرسة، بل إن المدرسة مطالبة بإعداد النشء للعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبحت حالات عدم اليقين هي السمة البارزة للمستقبل، مما حتم على المدارس تغيير أنماط التخطيط السابقة، واعتماد التخطيط الإستراتيجي منهجًا للتعامل مع المتغيرات وفق رؤية ورسالة واضحتين بعد مسح البيئتين الداخلية والخارجية لها، وأصبح التخطيط بهذه المنهجية هو السائد في المدارس التي تحقق نجاحاً لافتاً (مدبولى، 2001).

لقد أثبت التطبيق الفعلي للتخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال ومنها المنظمات التربوية قدرتها على إحداث تغيير إيجابي في ممارستها لأنشطتها، وتحقيق كفاءة وفاعلية أعلى. ويمكن اجمال خطوات التخطيط الإستراتيجي بما يلي: التخطيط للتخطيط الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي، وتحديد الاستراتيجية، وتحديد التوجهات المستقبلية (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية)، ووضع الخطط التفصيلية، وإقرارالخطة، وتطبيق الخطة، والتوجيه والرقابة والتقويم (الحاج محمد، 2011).

" يعد التخطيط من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإدارية أو من الأعمال الإنسانية أو من الأعمال الفنية، فكل عمل يقوم به المدير يتطلب اتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله،وكيف يتم ومتى" (العجمي، 2010، ص: 65).

عرف زاهر(1993، ص: 114) التخطيط الإستراتيجي "بأنه منهج نظامى يستشرق آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها " كما عرفه غنيم (2001، ص: 238) "بأنه عملية لاتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ." أى أن التخطيط الإستراتيجى نظرة متفائلة لمستقبل أفضل لكل الإمكانات المتوفرة لتحقيق ذلك.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية للنظام التعليمي تشخيص وتقييم كافة الأوضاع الداخلية للمنظمة التعليمية، المتمثلة في القدرات والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية والإدارية للمنظمة. وتهدف عملية التحليل هذه إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛ فجوانب القوة هي مجموعة القدرات والإمكانات المتوافرة للمنظمة التعليمية التي يساهم توافرها في دفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعطي المنظمة إمكانات جيدة لإعادة توظيفها لتعزيز عناصر قوتها في المستقبل. بينما نقاط الضعف هي مجموعة عوامل النقص والخلل في الإمكانات التي في حال وجودها تحد من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية(عبابنة، 2015).

وعرف إدريس ومرسي (2002، ص: 70) تحليل البيئة الداخلية "بأنها إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف."

ويطلق علماء الإدارة على خطوة التحليل الإستراتيجي أسماء مثل: التحليل البيئي، والتحليل الرباعي، تحليل الموقف الإستراتيجي. وتستخدم لتحليل المنظمات لأغراض التخطيط الإستراتيجي عدة نماذج أشهرها التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، المعروف اختصارًا بـ(SWOT) (الأحرف الأولى لكل من: جوانب القوة Strengths، والضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats)، حيث يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها، بينما يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الموجودة في المجتمع المحلي والوطني والعالمي.

وبالنسبة للمدرسة فإن هذا التحليل والتشخيص هو تحديد الموقف الحالي للمدرسة، وبالتالي التعرف على كيفية توظيف نقاط القوة للتغلب على مواطن الضعف في المستقبل من جهة، ثم الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية، للنظر في كيفية توظيف الإمكانات الداخلية المتاحة لاستغلال الفرص

المتاحة، والتغلب على التهديدات المحتملة من جهة أخرى(الحاج محمد، 2011).

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة الجوانب الآتية: الموارد البشرية(الطلبة والمعلمون والإداريون وغيرهم من العاملين)، والمنهاج التعليمي، وإستراتيجيات التدريس والتقويم، والتسهيلات التعليمية(المباني والأجهزة والتقنيات وغيرها)، والإدارة التعليمية، والموارد المالية، والثقافة التنظيمية، والأفكار والقيم والاتجاهات التي يحملها العاملون، وطرق التنمية المهنية للعاملين، ونظم الاتصالات والمعلومات المستخدمة، وغيرها(العسكر وزملاؤه، 2011).

بينما يتمثل تحليل البيئة الخارجية للمدرسة بالعوامل والجوانب الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية، سواء التي تدفع المنظمة التربوية إلى القيام بمهامها ومسؤولياتها (الفرص)، أو التي تعيق مسيرتها (التهديدات).

نستنتج مما سبق أن تحليل البيئة الداخلية للمدارس يساعد في تعرف الواقع الفعلي لها مما يسهل إدارتها وقيادتها نحو المزيد من النجاح باستخدام تخطيط ينطلق من الواقع لتحقيق رؤيتها ورسالتها بأفضل طريقة ممكنة.

ومن الملاحظ أن العديد من الإداريين التربويين لا يستخدمون التخطيط المعاصر، ويمكن القول أن معظم الإداريين ليسوا على بينة من التخطيط الفعال أو لديهم سوء فهم له، ويشير الواقع التربوي محليا وعالميا إلى أن المدارس الفاعلة هي التي تعتمد التخطيط التربوي الإستراتيجي، والمدارس العادية تعتمد خطط تربوية تقليدية متمثلة بالخطة السنوية (العبسي،2004).

لقد وجهت وزارة التربية والتعليم في الأردن ضمن مشروع تطوير التعليم المبني على اقتصاد المعرفة (2003-2013) جزءا من جهودها إلى تطوير الإدارة المدرسية، حيث تضمنت في مرحلتها الأولى(2003-2008) المكون الأول إعادة توجيه الأهداف التخطيطية التربوية والإستراتيجية من خلال التطوير في مجال القيادة العليا والإدارة المدرسية، واعتمدت برنامجا للتطوير المعتمد على المدرسة في مرحلتها الثانية (2008-2013)، واعتمدت الوزارة التخطيط الإستراتيجي منهجا لمشروع التطوير هذا، حيث تم تحديد رؤية ورسالة للوزارة وأهدافها الإستراتيجية وخططها التفصيلية، وتم الطلب من المدارس اعتماد خطط تطويرية مشتقة من خطة الوزارة الإستراتيجية للوزارة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إلا أن التخطيط التربوي المدرسي ما زال دون الطموح ويعاني من التقليد، ولا تقوم المدارس بتنفيذ خطوات التخطيط الإستراتيجي المنهجي بالشكل المطلوب ، ولقد جاءت هذه الدراسة لتساعد مديري المدارس في التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم، وذلك بتوضيح الخطوة الحاسمة في ذلك وهي خطوة التحليل الاستراتيجي، تتلخص مشكلة بالإجابة عن السؤال الرئيس: ما التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/ عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟. ويتفرع هذا السؤال السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما جوانب القوة ، وجوانب الضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة لجوانب (مجالات) تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغيرات: جنس المدير، ومؤهله، وخبرته، ومستوى المدرسة، وعدد طلبتها؟.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

استمدت الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الإستراتيجي في النظم التربوية، وتظهر أهميتها في أن هذه الدراسة:

- تسهم في تسليط الضوء على إحدى أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي في السياق المدرسي.
- توجه أنظار مديري المدارس ومتخذي القرار لأهمية التحليل البيئي في بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وبالتالي العملية التعليمية التعلمية.
- يتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في التغلب على جوانب الضعف في بيئة العمل المدرسي.
- يتوقع أن تسهم في توفير معرفة حول تحليل البيئة اللازم لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول خطوات التخطيط الإستراتيجي المدرسية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في إحدى مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- تحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة لجوانب تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغيرات: جنس المدير، ومؤهله، وخبرته، ومستوى المدرسة، وعدد طلبتها.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالحدود التالية:

حدود مكانية: المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمان.

حدود زمانية: تقتصر هذه الدراسة على بيانات ومعلومات تم جمعها في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014م.

حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان.

بينما تتمثل محددات الدراسة بالخصائص السيكومترية للأداة من صدق وثبات، وموضوعية إستجابة أفراد عينة الدراسة، وهم مديرو المدارس الأساسية على أداة الدراسة التي قامت الباحثة ببنائها.

التعريفات الإجرائية والنظرية:

تتضمن الدراسة المصطلحات والمفاهيم التالية:

التخطيط الإستراتيجي المدرسي: هو تطبيق التخطيط الإستراتيجي بما يتضمنه من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة ووضع رؤية ورسالة وأهداف عامة، ضمن برنامج تفصيلي للعمل المدرسي، وتجنيد كافة الموارد البشرية والمادية المتوافرة للمدرسة لتحقيقها بما يتوافق مع السياسات التربوية المحلية والعالمية (عباينة، 2015).

التحليل البيئي المدرسي: مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة (الغالبى وإدريس، 2015).

البيئة الداخلية: ويقصد بها مجموعة العوامل والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية والإدارية المتوافرة في المدرسة، التي تؤثر على قدرة المدرسة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية (العسكر وزملاؤه، 2011).

نقاط القوة: هي مجموعة العوامل والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية والإدارية المتوافرة في المدرسة التي يساهم توافرها في دفع المدرسةإلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية (العسكر وزملاؤه، 2011).

نقاط الضعف: وهي مجموعة العوامل والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية والإدارية المدرسية، التي يؤدي عدم توافرها إلى الحد من قدرة المدرسة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية

(العسكر وزملاؤه، 2011).

وتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف إجرائيا لأغراض هذه الدراسة بأنها تقديرات مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة لجوانب القوة وجوانب الضعف في مدارسهم عند استجابتهم لأداة الدراسة.

مدير المدرسة: وهو الشخص المكلف بتسيير العملية التربوية وإنجاحها ودعم التغيير الإيجابي، وهو مسؤل عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية وتعمل على تطوير العمل التربوى داخلها (مرسى ،1995)، وإجرائياً يعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الذى توكل إليه مهمة إدارة المدارس الحكومية الأساسية فى لواء الجامعة فى العاصمة عمان خلال العام الدراسى 2015/2014.

مديريةالتربية والتعليم للواء الجامعة: هي إحدى مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة، وهي تغطي المدارس الواقعة في لواء الجامعة الذي يتضمن المناطق الآتية: تلاع العلي، وأم السماق، وخلدا، وصويلح، وشفا بدران، وأبو نصير، والجبيهة، والمدينة الرياضية، وضاحية الرشيد. (www.moe.gov.jo).

الفصل الثانى

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة الأدب النظري حول التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي التربوي والمدرسي وتحليل البيئة الداخلية في المنظمات وخصوصاً التربوية، ومراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

اولاً :الإطار النظري

تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة مباحث هى: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي التربوي، والتخطيط الإستراتيجي المدرسي، والتحليل البيئي للمدارس.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجى

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي مرحلة من أهم المراحل الأساسية في العملية الإدارية، ويمثل أسلوباً في التفكير بين طرق الأساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة وطبيعة المرغوب في تحقيقه.

مفهوم التخطيط لغة: هناك مجموعة من التعاريف لكلمة التخطيط المشتقة من فعل خطّ وخطط، أو خط القلم، أي: كتب. وخط الشيء يخطه خطا: كتبه بقلم أو بغيره. الخط الطريقة المستطيلة الشيء، والجمع خطوط، وفي حديث عبد الله بن عَمرو في صفة الأَرض الخامسة: فيها حيات كسلاسل الرمل وكالخطائط بين شقائق، واحدتها خطيطة، وهي طرائق تفارق الشقائق في غلظها ولينها (ابن منظور، 2003، ص: 103).

مفهوم التخطيط اصطلاحا: التخطيط عملية منظمة تستخدم المنهج العلمي في اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف معينة، فهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة (بن دهيش وآخرون، 2005). وعرفه مدبولى، (2001) بأنه الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة، لأنها من خلال هذا التخطيط تعتمد في ترجمة ما اختارته من مسارات أوتوجهات على افعال وأحداث من خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها

وعرفه إبراهيم (2008، ص: 188) بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد الرسالة المؤسسة ووضع الأهداف لاتخاذ القرارات والتوقعات المستقبلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط من أجل تحقيق الأهداف وتتكيف مع المتغيرات والعوامل المحيطة". كما عرفه مصطفى (2005، ص:30) بأنه: "عبارة عن فن للتعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة عند نقطة البداية لأي عملية إدارية تتضمن مسحاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ثم تحديدا للأهداف الرئيسية وتقييمها واختيار المناسب لها". وعرفه محمود السيد (2005، ص: 16) بأنه "عبارة عن منهج منظم يستشرف آفاق المستقبل التربوي والتعليمي وتشخيص الواقع للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة به". وعرفه جواد (2000،ص:187) بأنه "عملية الإقرار على تحليل رسالة المنظمة وأهدافها العامة واستراتيجاتها والتوزيع الأساسى للموارد، ولغرض بناء الخطط الأسترتيجية ينبغى على المدراء اعتماد المدخل المنظمى الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات فى ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف ".

ويشيرهوشيار معروف (2009، ص: 26) إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي هو عملية بعيدة المدى، فيها المراحل المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية، وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية. ويرى الصرن (2002، ص: 299) أن التخطيط الإستراتيجى هو "العملية التى يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة،وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيقها فى مستقبل ". ويعرف جلستير (Glaister, K.W.,2009, P:62) إلى أن التخطيط الإستراتيجى هو "العملية التى يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة و وضع الاهداف والإستراتيجيات والسياسات ، وتأمين الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف ".

ويرى محمود السيد عباس (2005،ص:16) أن التخطيط الاستراتيجى "منهج منظم يستشرف آفاق المستقبليات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويعمل على مواجهتها بتشخيص البيئة المحيطة ورصد الإمكانات المتاحة والمتوقعة ويهتم بتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ ".

كما عرفته الحريرى(2007) بأنه يعرف من خلال أربعة عناصر مهمة، وهي:

1- **مستقبلية في اتخاذ القرارات:** حيث إن التخطيط يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.

2- **التخطيط كعملية:** فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصوة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- **التخطيط كفلسفة**: فالتخطيط الإستراتيجي يعد اتجاها وطريقة للحياة، فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يركز على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

4-**التخطيط كبناء:** فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

ولكن رغم اختلاف التعريفات فإننا نجد - كما يورد الباحثان الغالبى والسعد(1995، ص: 62-63) أن مفهوم وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشمل الآتي:

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعلمية) لإدراك آفاق المستقبل، وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

ويعود السبب في اختلاف معانى التخطيط الإستراتجي، وأساس تطوره إلى نقطتين رئيسيتين:

الأولى: مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد، قد يكون واضحا، وقد يكون غاماً عند البعض وقد يبدو للبعض مستقرا وللآخرين مضطربا، فالحركة الدائمة لاتضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل

التأثير مع المنظمة أو المؤسسة، فإدراك التقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى. و**الثانية:** الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق إنجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى .

يعد التخطيط الإستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، ومايتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية ركيزة في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، واستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.

تعرف الباحثة التخطيط الإستراتيجى بأنه عملية علمية شاملة تقوم على استشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالى إلى الوضع المأمول.

خصائص التخطيط الإستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية ، كما أن الخطة بحد ذاتها لايمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل للتطوير العمليات الناتجة عن الخطة.

ويشير بين (Bean, 1993, P: 18-21) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتمتع بمجموعة من الخصائص التالية: إنها ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور واضح، وتدعم بإطار للعمل وليس مجرد تنبؤات مادية، وعملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية أهداف وأفكار متناثرة، وتطور من خلال فريق عمل متكامل، وعملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية، وإن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات، وعملية التخطيط الإستراتيجي عملية تشاركية أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة.

فوائد التخطيط الإستراتيجي

يرى كوفتز وآخرون (Kovitz, et al., 2003, P :1-4) أن هناك العديد من الفوائد في عمليات التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في:

1- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.

2- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.

3- تخلق بيئة العمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.

4- تعطي معنى الأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

5- تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج.

6- خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.

بينما يرى أبو دولة وصالحية (2005) إلى أن فوائد التخطيط الإستراتيجي هي:

1- الاقتصاد في الموارد؛ لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

2- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

3- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

5- القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

7- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة.

أغراض التخطيط الإستراتيجى:

يجب على المديرين قبل كل شئ معرفة مالذى يمكن للتخطيط الإستراتيجى أن يحققه للمؤسسة نظراً لأن هناك العديد من الأغراض التى يمكن لنظام التخطيط أن يحققها كلها أو بعضها، ومن أهم الأغراض مايلى :

1- تغيير اتجاه المنظمة (من منظمات تقليدية إلى منظمات متطورة).

2- زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى المنتج على المدى الطويل.

3- التخلص من العمليات أو الأقسام سيئة الإدارة.

4- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الإستراتيجية.

5- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة.

6- توفير المعلومات لغدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

7- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

8- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

9- تحسين الإتصالات.

10- إحكام الرقابة على العمليات.

11- تحديد أهداف أكثر واقعية(غنيمة، 2012).

خطوات التخطيط الإستراتيجى:

إن التخطيط الاستراتيجى يمر بعدة خطوات تتمثل فى:

أولا: التحليل الإستراتيجى، يتم تحليل العوامل المؤثرة فى المؤسسة وادائها خارجياً وداخلياً فى الوقت الراهن وفى المستقبل، هذه الخطوة تساعد المؤسسة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط ومتطلباته وخطواته الأساسية. ويتم فى هذه الخطوة الإجراءات التالية:

1- التخطيط للتخطيط: ويتم فيها اختيار فريق للتخطيط، وتحديد الشركاء وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحديد البيانات والمعلومات اللازمة ومصادرها وتحديد الفترة الزمنية لعملية التخطيط.

2- التحليل الاستراتيجى للبيئتين الداخلية والخارجية: وتوجد عدة مداخل لتقدير الموقف الاستراتيجى الراهن،أكثرها شيوعاَ مدخل (SOWT) الذى يحلل الأنساق الداخلية للمؤسسة للوقوف على أوجه القوة والضعف، ويحلل الأنساق الخارجية المحيطة بالمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات والمخاطر.

3- تحديد الإتجاه الإستراتيجى، وذلك بالإجابة عن بعض التساؤلات مثل:

- ما القضايا والأزمات الأساسية للمؤسسة؟
- ما الأهداف التى تسعى لتحقيقها للمؤسسة؟
- ما تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية؟

وتتم الإجابة عن هذه التساؤلات بعد دراسة تحليل موقف الاستراتيجى الراهن للمؤسسة بما ينطوى عليه من مخاطر و تهديدات ومن فرص مواتية للتقدم والتطور، ومن أوجه ضعف فى البُنى والعمليات الداخلية، مما يساعد كثيراً متخذ القرار الاستراتيجى بالمؤسسة لكى يحدد التوجه، ومن ثم وضع الخطة الإستراتيجية بما تتضمنه من أهداف.

4- تحديد جاهزية المنظمة: حيث يتم التأكد من جاهزية المنظمة للتخطيط الاستراتيجى، ومدى التزام القيادة بالتخطيط الاستراتيجى وتقبلها للتغيير وانفتاحها على الأفكار الجديدة، ومقدار وعى المؤسسة بثقافة التغيير وتوقعاتها المستقبلية .

وتنقسم التغيرات فى البيئة الخارجية إلى ثلاث أنواع :

- التغيرات العميقة السطحية مثل التطورات اليومية.
- االتغيرات العميقة التى تحدث على المستوى المؤسسأو الهيلكى ،وكثير من تطورات المستوى الأول تعتمد على هذه التغيرات أو تشتق منها.
- التغيرات فى اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم وقيمهم، وتؤثر بدورها على المستويين الاول والثانى ، وهذه التغيرات قد تكون تكرارية تسبب تغيرات سطحية،أو تغيرات فى المستويات المؤسسية الهيكلية والتى بدورها تغيرات فى القيم ومن ثم تغيرات فى المستويات الأخرى (غنيمة، 2012).

ثانيا: تحديد القيم، القيم هى مجموعة المعتقدات التى تكون بمثابة الميثاق الأخلاقى لمؤسسة ويؤمن بها أعضاء المؤسسة. وتعد القيم قواعد إرشادية وإطارا سلوكيا يُعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والموظفين،وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التى تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

وتورد الحريرى وزملائها أن هذه القيم لها أهمية كبيرة، فإذا الخطط الإستراتيجية لم تهتم بها بهذه القيم ، فإن المؤسسة ستواجه مشكلات كبيرة وقد تفشل أيضا. ففى أثناء استعراض القيم متابعتها يفحص قريق التخطيط العناصر الأربعة الأتية:

- القيم الفردية : وتتمثل فحص القيم الشخصية للعاملين .
- قيم المؤسسة : بحيث يقوم أعضاء فريق التخطيط بتحديد نوع القيم التى يريدون من المؤسسة أن تتبناها وتستخدمها فى إتخاذ القرار.
- فلسفة العمل : حيث أن بعض المؤسسات تنشر قيمها التنظيمية فى بيان فلسفة العمل، مثل:طريقة العمل فى إدارة الخلافات واتخاذ القرار.
- الثقافة التنظيمية :إن قيم فريق التخطيط وقيم المؤسسة وافتراضات المؤسسة عن الأسلوب الذى يعمل به الآخرون كل ذلك بشكل ثقافة المؤسسة.

ثالثا: بلورة الرؤية، الرؤية تصور وتخطيط لمستقبل نريده، وهى الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة. وتعد رؤية المنظمة . إن بناء الرؤية المشتركة يمثل قلب منظمة المستقبل ، وبوصله الأداء فيها .إن وجود الرؤية الواضحة المشتركة يلهم وجود جهود الهيئتين العاملين فى المنظمة، وتعد رؤية المنظمة ورسالتها والقيم التى تؤمن بها الادوات والإجراءات المستقبلية التى تنوى اتباعها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية عمادة التخطيط الإستراتيجى (عباينة، 2015).

رابعاً: تشكيل الرسالة، الرسالة عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدا لمضمون الرؤية وتحمل مضمونها والأهداف و الوسائل والمميزات التنافسية وغالباً ماتأخذ الرسالة الصيغ الإجرائية والعملية.

وتوجد مواصفات ينبغى مراعاتها فى رسالة المؤسسة، تتمثل فى الأتى:

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تأتى مختصرة وقصيرة.
- تركز على محور استراتيجى محدد.
- تعبر تميز المؤسسة عن غيرها.

خامسا: تحديد الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية هى المقاصد التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها فى المستقبل والوسائل الاستراتيجية هى أليات تحقيق الأهداف.

سادساً: اختيار الإستراتيجية، حيث يتم بهذه الخطوة وضع المشاريع والبرامج التفصيلية التى تترجم الأهداف وأليات تحقيق اعتمادها،وقد يتطلب تحقيق الهدف الواحد وضع خطة زمنية لمشروع واحد أو أكثر حسب صيغة ونطاق الهدف المراد تحقيقه.

سابعاً: تطبيق الإستراتيجية، بحيث يتم وضع خطة تنفيذية أو خطة تشغيلية، والتى عبارة عن: منظومة متكاملة من التدابير والإجراءات المحددة فى الزمان والمكان والمسؤليات والأدوار.

ثامنا: التقويم والمتابعة، تعد عملية التقويم والمتابعة من العمليات الأساسية والمهمة فى بناء وتنفيذ الاستراتيجيات، وهى تمثل المقياس الذى يمكنمن خلاله الحكمعلى انجاز المؤسسة لاهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً (الحريرى وزملاؤها، 2007).

متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عملية دينامية تتطلب مستوى عاليا من التفكير المستقبلي من جانب القائمين عليه، ومن أهم متطلبات نجاحه:

- الإبداع في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف التنموية للمستقبل.
- التزام قادة المؤسسة أو القطاع بالخطة.
- الدرجة التي يتم بها تواصل القيادة والمستفيدين وفهمهم ومشاركتهم في الرؤية.
- درجة اتساع وعمق التحليل: الموقف الراهن والبيئة.
- علاقة الخطة التعليمية بالميزانية والموارد البشرية والواقع البيئي.
- الاهتمام بتطوير الخطة وتنفيذها.
- الإنجاز المبكر للأهداف الصغرى.
- الالتزام بمراجعة ومتابعة الأداء والتقويم وتكييف الخطة للمتغيرات (الحجى، 2009، ص: 264).

معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي:

ويقصد بمعوقات التخطيط الإستراتيجي مجموعة الصعوبات البشرية والمادية والتنظيمية والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي من هذه الصعوبات كما يراها (أبو دولة وصالحية، 2005):

- الصعوبة في الحفاظ على الاستمرارية في مرحلة التنفيذ.
- عدم المثابرة في إكمال عملية التخطيط.
- عدم الالتزام بالوقت أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.

- عدم توفر البيئة الداعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- عدم توافر نظام الاتصال والرقابة المرتبط بالأهداف الإستراتيجية.
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة.
- مقاومة التغيير في التخطيط الإستراتيجي من حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات العامة.
- ان القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكلف نسبياً، ويتطلب وقتاً وجهداً.
- صعوبة تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- عدم اعتماد معايير في اختيار الأكاديميين والإداريين.
- عدم الرغبة في تصور المستقبل.
- قلة وعي الإدارة بأهمية العمل.
- تدني مستوى العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.
- نقص الموارد البشرية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالمؤسسة التربوية.

بينما ترى الحريرى وزملاؤها أن هناك عدة صعوبات ومعوقات تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي وهى: أسباب سطحية لمقاومة التخطيط الإستراتيجي اعتراض المديرين على التخطيط لعدم وجود سبب كافٍ ولانشغالهم بأعمالهم اليومية، والأسباب الحقيقية لمقاومة التخطيط الإستراتيجي وهي: التخطيط يغير العلاقات بين الأشخاص، المخاطر والمخاوف والفشل، قلة عدد المديرين المتدربين على التخطيط الإستراتيجي، يؤدي التخطيط إلى تغير تدفق المعلومات واتخاذ القرارات (الحريري وآخرون، 2007).

مهارات التخطيط الإستراتيجي:

أهم المهارات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في المنظمة كما أوردها ضحاوي والمليجى(2011): حل المشكلات، ووضع أهداف العمل مع مجموعات، وإدارة الوقت، واتصالات شفهية، ومهارات شخصية قيادية، والعمل ومجموعات العمل، ووضع أهداف العمل مع مجموعات.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي التربوي

يعد التخطيط التربوى نوعاً من أنواع التخطيط بشكل عام، وتكمن أهميته فى دوره الإيجابى فى التعرف على إمكانات المجتمع المادية والبشرية، وتشخيص الواقع الإقتصادى والإجتماعى فيها، وتحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية.

وحتى تتحقق أهمية التخطيط التربوى السليم للتعليم فإنه ينبغى أن تتغلب على كل الصعوبات التى تعوق سبيل التخطيط التربوى من نقص فى المخططين التربويين الأكفاء ومن نقص فى الباحثين التربويين على دراسة المشكلات التربوية ورسم الطرق السليمة لعلاجها ومن نقص فى الإداريين الأكفاء وإلى غير ذلك من المشكلات التى تواجه التخطيط التربوى (عبدالحى، 2006، ص: 43).

مفهوم التخطيط التربوي اصطلاحاً: يُعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي التربوي امتداداً لمعنى مفهوم التخطيط الإستراتيجي بمعناه العام، مع تحديد مجاله وهو تطبيق التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي والتعليمي على وجه الخصوص؛ فالتخطيط الإستراتيجي التربوي يُعرَّف بأنّه العملية التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم أو المنظمة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً ومتوقعاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (الحاج محمد، 2011).

لقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط إستراتيجياً، حيث يعمل التخطيط الإستراتيجي على تغيير اتجاه المنظمة التربوية، وزيادة جودة تعلم الطلبة، وإحداث التغيير الإستراتيجي في التعليم، ويزيد معدلات التعلم، ويساعد على تحسين العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل، والتخلص من المناهج والأقسام والأساليب الإدارية ضعيفة الأداء، ويحقق تنسيقاً أفضل بين أنشطة النظام التربوي (عبابنة، 2015).

والخطة الإستراتيجية في المجال التربوي تهدف إلى تحسين نوعية خريجي نظام التعليم وزيادة الإقبال عليه، ويمكن القول أنّ التخطيط يعد إطاراً لكل أنشطة المنظمات التعليمية لتوحيد جهود جميع الأفراد العاملين في المنظمة التعليمية لكي يتحركوا في الاتجاه نفسه للوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

مبادئ التخطيط التربوي الإستراتيجي:

كشفت نماذج التخطيط التقليدي في ميدان التعليم، وفي ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكثير من بلدان العالم عن تكون العديد من مبادئ التخطيط، التي ظلت تُنقح وتتراكم عبر تجاربه التطبيقية

المختلفة، لتنتقل إلى التخطيط الإستراتيجي وتكتسب مضامين ودلالات عملية جديدة، وتبرز كأسس حاكمة يُبنى على أساسها التخطيط الإستراتيجي؛ كي تحدد مرتكزاته وتبين سماته، وتوضح مستوى وعمق عملياته وتوجه مسيرته، وتعين نتائجه لضمان فعاليته القصوى في مختلف الظروف والموارد في الصورة التي تحقق أهدافه المرسومة بكفاءة عالية، بيد أن معظم هذه المبادئ كانت في البداية أقرب إلى الفكر والأديولوجيا منها إلى التطبيق لقصور آلية تنفيذها في مختلف أنشطة المجتمع، ومنها التعليم، ولكن ما إن ظهر التخطيط الإستراتيجي كنهج واسلوب للإدارة الحديثة إلا وأخذت تلك المبادئ مضامين فكرية عميقة، ودلالات عملية بعيدة الأثر في التخطيط الإستراتيجي تحضيراً وتصميما وتنفيذا وتقويما، ثم ما لبثت أن تزايدت تلك المبادئ وأخذت تتضح أبعادها الفكرية والتطبيقية في بناء التخطيط الإستراتيجي، إذ وصفته بسمات وخصائص ميزته عن غيره من نماذج التخطيط السابقة (عبابنة، 2015).

ويؤكد عبابنة (2015) إن تلك المقومات والمبادئ تستمد مضامينها الفكرية وفحوى عملياتها من خصائص التخطيط الإستراتيجي أيًا كانت ميادين تطبيقه؛ فإنها تأخذ في ميدان التعليم المضامين نفسها إلى حد كبير ولكن بما يتلاءم وطبيعة نظم التعليم وظروفها وخاصية عملياتها، وهذه المقومات والمبادئ، هي: توفر قيادة قوية وموضوعية وذات رؤية ووجود أدوار لمستشارين ولأصحاب المصالح، والتركيز على مخرجات التعلم وطويل المدى والاهتمام بالمستقبل والشمول والتكامل، والمرونة أو ديناميكية التخطيط ، والاستمرارية، والواقعية، والكيف والكم، والكفاية وتهيئة ثقافة المنظمة، والمشاركة، والمشاركة المجتمعية، وتفاعل مستويات التخطيط والتنفيذ.

متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي الناجح

باستقراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وجد أن هناك عدة شروط مهمة لنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في النظم التعليمية، وهي:

1. التهيئة والتمكين لثقافة التغيير.
2. التركيز على احتياجات النظام التعليمي.
3. التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي.
4. تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي.
5. تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي.

وتنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي التربوي من تحقيقه لما يلي:

1. يساعد التخطيط الإستراتيجي التربوي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

2. يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.

3. يزود التخطيط الإستراتيجي التربوي المنظمة بمرشد(Guide) حول ما تسعى لتحقيقه (الخطيب، 2003).

لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي التربوي هو عامل مهم لتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية، إذ يساعد الإدارة في جميع المستويات التنظيمية على تركيز الانتباه على الأهداف الإجمالية للمنظمة، وليس هذا فقط ، بل إنّ هذه العملية تساعد في التفكير والبحث عن أفضل الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وأخيراً فإنّ التخطيط الإستراتيجي التربوي إذا أحسن إعداده وفق برنامج تشغيلي فله دور فعال في تحقيق التنسيق والرقابة، كما يزود المنظمة بأفضل نظام لتقييم الأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية.

عناصر التخطيط الإستراتيجي التربوي:

في البيئة شديدة التغير تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي التربوي الذي إذا أريد له النجاح فلا بد من اعتماد العناصر والمرتكزات الآتية:

1. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي التربوي، مثل: وجود مديرين ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفر الموارد المالية وغيرها.

2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي التربوي.

3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي التربوي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.

4. يحتاج التخطيط الإستراتيجي التربوي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته (العارف، 2001).

ولكي ينجح التخطيط الإستراتيجي التربوي في تحقيق أهدافه لابد من توافر مجموعة من الشروط مثل:

- المشاركة الواسعة: ويقصد بها ضرورة توفر القاعدة للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي التربوي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- المعلومات: إن توفر القاعدة المعلوماتية يعد عنصرا اساسيا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الإستراتيجي التربوي.
- الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة والمنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي التربوي والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي المدرسي

عرف السكيك (2008، ص: 29) التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه تصور للمستقبل القائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل، من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بصورة تتميز بالرؤية الشاملة والكاملة، والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التقدير، بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة تصوراً مبدعاً. وعرف الشاعر(2007، ص: 44) التخطيط المدرسي الإستراتيجي بأنه "عبارة عن تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة، والمعلمون، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، وتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجهها، بوضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل. ويعرف البوهى (2001، ص: 45) التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه "عبارة عن وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج يتناسب مع إمكانيات المدرسة ". وعرفه عدس (1996، ص: 110) بأنه "عملية منظمة واعية لممارسة جوانب العمل المدرسي في المستقبل وفق إستراتيجية واضحة لدى العاملين في المدرسة ". يعرف الجبر (2002،ص:26) التخطيط الاستراتيجى المدرسى بأنه "العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفة ".

ومن خلال مما سبق تعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي المدرسي: بأنه تصور مستقبلي يتضمن عملية وضع أهداف المدرسة الاستراتيجية وبرامج تحقيقها في ضوء إمكانيات المدرسة المادية والمعنوية.

أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي كما يراها البدري (2001) في توضيح النقاط التالية:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المدرسة.
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة الأهداف وتحويلها إلى الواقع.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- تحقيق التكامل والتنسيق.
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ.
- يزيد من فاعلية مدير المدرسة وفريق العمل للتخطيط بحيث تتضح الأهداف وتحدد بما يساعد في اتخاذ القرارات.
- تطوير العمل المدرسي وتحسينه عن طريق المستجدات والمتغيرات المستمرة

فوائد التخطيط الإستراتيجى المدرسى

- يؤدى إلى تنمية تصور مستقبلى بوجه أداء المدرسة نحو المستقبل المنشود مما يجعل المدرسة يتمكن من استثمار هذه الرؤية لتمكنه من الإستجابة لمتطلبات العصر.
- يزود المدرس بأفضلية تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على غيرها من المدارس وتعتمد على الدقة فى رصد وإعداد البرامج المناسبة لها كلما حققت مزايا أفضل.
- يساعد على العمل التعاونى والمساهمة الفاعلة لكل فرد فى المدرسة مما يجعل المدير والمعلمين يعملون بروح الفريث الواحد نحو تحقيق هدف التطوير المدرسى.
- يؤدى إلى تطوير فى إدراكات وتصورات المديرين والمعلمين والعاملين فى المدرسة وتشجيعهم على الخلق والإبداع.
- يساعد على الإتصال وزيادة التواصل بين المدير والمعلمين وأولياء الامور مما يؤدى إلى فهم

أكثر لرؤية المدرسة ويقوى الشعور بالإنتماء للمدرسة .(غنيمة ،2005،ص:446).

بعد هذا التوضيح لأهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجى المدرسى ترى الباحثة بأن أهم فوائد التخطيط الإستراتيجى يمكن إجمالها بما يلى:

1- يطور النظرة المستقبلية للمدرسة.

2- يعمل على مشاركة الجميع فى تنفيذ الخطة المدرسية (مدير، معلمين، عاملين، الطلاب، أولياء أمور)، وبالتالي فهو يشجع العمل بروح الفريق.

3- يسهم فى التعامل مع العقبات والمشكلات التى تواجه المدرسة بطرق علمية سليمة.

4- يحدد اتجاه المدرسة.

5- يشجع على التغيير والإصلاح والتطوير والإبتكار.

6- يوفر الأمن والأمان والثقة بالنفس عند مدير المدرسة.

أهداف التخطيط الاستراتيجى المدرسي

يهدف التخطيط المدرسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

أولا: الأهداف المدرسية: وذلك بدراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية وتقدير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في البيئة المدرسية ورسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي وتحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل المدرسي، وذلك بالتركيز على الجانب الكيفي إلى الجانب الكمي والمساهمة في وضع الإستراتيجيات التي تساعد على حل مشكلات المدرسة وعلاجها.

ثانيا: الأهداف المجتمع المحلى والوطنى: زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحديد ماتريد المؤسسة المدرسية بلوغه على المدى البعيد،والاهتمام بالممارسات وزيادة الرقابة المجتمعية (ضحاوى،والمليجي، 2011، ص: 112).

وهناك مجموعة من الأهداف للتخطيط المدرسي كما أضافها جبر(2002، ص: 24)، وهي:

- إعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمدرسة.
- تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

- تحسين أداء العاملين بالمدرسة وتحقيق التفوق في الأداء.
- تكون رؤية واضحة لدى مديري المدارس.
- تنمية التنبؤ العلمي لدى القائمين على إدارة المدرسة.
- وضع الأهداف الخاصة للمدارس على ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تخدمها كل مدرسة.
- اتباع الأسلوب العلمي في كل الخطط المدرسية.

مزايا التخطيط الإستراتيجى المدرسى:

وضع جواد ثلاث مزايا أساسية للتخطيط الإستراتيجى المدرسى وهى:

1- يساعد التخطيط فى الكشف عن الفرص المستقبلية .

2- يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

3- يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات فى البيئة.

ويضيف (جواد) "إن قدرة المدرسة على استيعاب هذه المزايا الأساسية يمكنها من بلوغ أهدافها وغاياتها المنشودة، والأمر برمته يتطلب التكييف والتجديد حتى تتمكن المدرسة من خلق التغيير المرغوب، وتطوير فاعلية العاملين فيها مدراء وأفراد؛ وبالتالى ضمان استقرارها وتقدمها، وإن بلوغ المدرسة لأهدافها العامة يعنى الوصول إلى غاياتها النهائية".(جواد، 2000، ص: 190).

وترى الباحثة بأن أهم مزايا التخطيط الاستراتيجى المدرسى هى:

1- الأهداف.

2- النظرة التكاملية بما يخص االبيئتين الداخلية والخارجية.

3- النظرة المستقبلية للمدرسة .

4- الإبداع والتجديد والتطوير والتحسين.

5- تقييم أداء المدرسة فى الماضى والحاضر والمستقبل.

6- القرارات الاستراتيجية التى تكون فى صالح المدرسة.

مراحل التخطيط الاستراتيجى المدرسي

ويحدد فهمى (2000) والبوهى (2001) مراحل التخطيط المدرسي بما يلى:

1- دراسة واقع المدرسة تخطيطيا وتعليميا وبيئيا: إن دراسة واقع المدرسة من خلال الاطلاع على الخطط السابقة وتحليل وتقويم ذلك الواقع ودراسة بيئة المدرسة بكل جزئياتها في عملية التخطيط المدرسي.

2- مرحلة تحديد الأهداف: إن مرحلة تحديد الأهداف تستوجب الدقة باعتبارها المحدد الرئيسي لاتجاه سير عملية التخطيط، وترتبط الأهداف عادة بالأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم، وتتضمن أيضاً تحديد أعداد التلاميذ الجدد ونسبتهم من النجاح والرسوب والتسرب والنقل إلى مدرسة أخرى.

3-وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4-تحديد البدائل للوصول إلى الأهداف.

5 -وضع موازنة تخطيطية: ويقصد بها تقدير تكلفة الخطة وما تحتاجه من مخصصات مالية وقوى بشرية وإمكانات مادية، وذلك في ضوء توفرها لإدارة التعليم في المدرسة.

6 -وضع خطة للتنفيذ.

7- مرحلة تقويم وإقرار الخطة.

8- مرحلة تنفيذ الخطة.

9- مرحلة المتابعة والتقويم: تساعد عملية المتابعة على تقديم التوجيه المطلوب والتعرف على المشكلات التي قد تواجه عملية التنفيذ، والتعرف على نقاط قوة الخطة من خلال المتابعة والتقويم للإفادة منها.

خطوات التخطيط الإستراتيجى المدرسى:

هناك مجموعة من خطوات التخطيط الاستراتيجى المدرسى، فمثلا يرى الصالحى ،(1999) أنها تتضمن:التخطيط الذى يؤمن اتخاذ القرارت بشكل موضوعى متسلسل ومبرمبج،التنفيذ يعنى الانتقال من مرحلة التطور والتفكير إلى مرحلة الممارسة والفعل ، التقويم الذى يعد العنصر الأساسى فى

الحلقة الإدارية والذى يبنى عليه تطوير الممارسة وتحسين الاداء .(الصالحى، 1999، ص: 50).

بينما اقترح القطامين (2002) الخطوات التالية فى عملية التخطيط الاستراتيجى المدرسى فى المدارس الخطوات الآتية: تكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجى، وتحليل الثقافة التنظيمية وصياغة الرؤية، وتحليل مطالب أصحاب المصالح، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحليل الفجوة، ووضع الاولويات، ووضع الخطط الاستراتيجية، والتنفيذ والتقويم والرقابة.

واقترح محمد (2011) الخطوات التالية للتخطيط الاستراتيجى فى المؤسسة التعليمية: التخطيط للتخطيط، وتعيين التوجهات الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجى، وتحديد البدائل الإستراتيجية)، ووضع الخطط التفصيلية التنفيذية، وتوفير متطلبات التنفيذ وتهيئة البيئة المدرسية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم.

مما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجى المدرسى له خطوات متسلسلة بصورة منطقية وفى النهاية يصبح فى صورة خطة قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقويم، وذلك خلال السنوات الدراسية التالية.

وتلخص الباحثة من خلال العرض السابق، أن مدير المدرسة الناجح الذى يبدأ عامه الدراسى وفق خطة مدرسية سنوية مشتقة من خطتها الاستراتيجية بحيث تكون واقعية وشاملة ومتكاملة مع مراعاة المرونة والموضوعية ووضوح الأهداف وإجراءات التنفيذ.

خصائص التخطيط الإستراتيجي المدرسي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بعدة خصائص وهي:

1- التخطيط الإستراتيجي المدرسي يوظف أسلوب المسح للبيئة المدرسية لفرز مجموعة من العوامل الفاعلة فيها، وتوفير الكثير من المعلومات.

2- يعمل التخطيط الإستراتيجي للمدرسة على تفعيل بيئة التعلم المدرسي ودعم عناصرها من أجل تحسين جودة مخرجاتها لدى المتعلمين.

3- يتعامل التخطيط الإستراتيجي المدرسي مع حجم قليل من المعلومات، ومع نوعية مفصلة ومعقدة وفريدية ، فهو يهدف إلى جمع المعلومات حول التلاميذ والعاملين والموارد والإمكانات المدرسية، والمعلومات الداخلية التي تتعلق باللوائح والقوانين والهياكل التنظيمية والتعليمات.

4- يعطي التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة المدرسية قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط وذلك حرصا منها على التمييز بين مدرسة وأخرى.

5- التخطيط الإستراتيجي المدرسي ينشد البساطة والوضوح.

6- التخطيط الإستراتيجي المدرسي أكثر بساطة وتخصيصا من التخطيط الإستراتيجي التربوي ولذلك فهو أكثر استعدادا لتأدية أدوار متعددة وعلى مستوى الفرد الواحد.

7- يستند التخطيط الإستراتيجي المدرسي إلى رؤية شاملة للمدرسة (خطاب، 1994) .

وتجمل الباحثة خصائص التخطيط الإستراتيجى المدرسى بخمس النقاط وهى: القدرة على التنبؤ، وتحديد الأهداف بدقة ووضوح، والمرونة والشمول والواقعية، والتوازن والتعاون والتجديد والإبتكار والإبداع، والمتابعة والتقويم.

ضمانات ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجى المدرسى:

لكى يضمن التخطيط الاستراتيجى المدرسي، والذى يقوم به مدير المدرسة والمعلمون النجاح لابد أن يستند على أسس علمية مدروسة، وضمن خطوات متتالية، مع مراعاة أهمية كل خطوة من هذه الخطوات:

1- حسن جمع البيانات اللازمة حول جوانب التخطيط التربوى.

2- دقة تحديد الأهداف ووضعها فى صورة كمية قابلة للقياس مع التأكد إمكانية التقسيم الأهداف الكلية إلى أهداف فرعية تبعا للمستويات الإدارية المتدرجة (على مستوى المرحلة والفرقة الدراسية، والمادة التعليمية، وموضوع الدرس).

3- الإهتمام بالمشاركة الجماعية فى جوانب التخطيط المختلفة.

4- مناسبة الخطة المدرسية للإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة.

5- حسن توزيع الخطة الدراسية على مواعيد زمنية المحددة (كل أسبوع، شهر، فصل الدراسى).

6- المرونة فى التخطيط مع ضرورة الإهتمام بالتغذية الراجعة.

7- الشمولية لعدة جوانب هامة فى العملية التعليمية، والتقويم المستمر.

8- الإهتمام بجوانب العمل الإدارى فى المدرسة لتوفير الوقت والجهد للإدارة المدرسية (دياب، 2001، ص: 408).

ومن ضمانات نجاح التخطيط الإستراتيجى المدرسي كما تبينها الجبر بما يلي:

1- يجب أن تتسم أهداف التخطيط المدرسى بالدقة والوضوح وأن تكون ممكنة التنفيذ والقياس.

2- من أهم مقومات التخطيط المدرسى الناجح بالأسلوب العلمى الذى يبعده التخطيط بالعشوائية.

3- البدائل والمرونة والترتيب الأولويات والاإستمراريةمن اهم مقومات التخطيط المدرسى.

4- يجب على مدير المدرسة استثمار الوقت إستثماراً أمثل، لتحقيق أهداف الخطة المدرسة بكفاءة عالية.

5- التنبؤ العلمى يساعد المدير المدرسة على رسم صورة مستقبلية لمدرستة من حيث مدخلاتها ومخرجاتها.

6- المتابعة من أهم الأساليب التى تساعد على إستمرارية الخطط وإستخدام البدائل المتاحه حيث إنها تكشف عن أوجه القصور فى التنفيذ.

7- مبدأ الشمولية يساعد على تامل الخطط المدرسية.

8- تعمل التغذية الراجعة على تعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات (الجبر، 2002، ص: 97).

ويبين (الصالحى) أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجى المدرسى فى تحقيق الأهداف المنشودة يتوقف على عدة عوامل متداخلة أهمها :

1- صحة ودقة البيانات والمعلومات والإحصائيات المدرسية.

2- كفاءة الجهاز الإدارى الذى يشرف على تنفيذ الخطة .

3- اتباع أسلوب المشاركة الجماعية فى إعداد الخطة .

4- مركزية التخطيط ولا مركزية تنفيذ.

5- يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات (الصالحى، 1999، ص: 48-49).

وتستنتج الباحثة مما سبق من أهم ضمانات نجاح التخطيط الإستراتيجى المدرسى:

- الوضوح والدقة والواقعية للأهداف وسهولة قياسها.
- شمول التخطيط المدرسى للمجالات وهى التعليم والمنهاج والنمو المهنى للمعلمين وشئون الطلبة و المجتمع المحلى والبيئة المدرسية والتنظيم المدرسى ومجال الإبداع.
- إرتباط الخطة بالجدول الزمنى معين ومفصل على مدار كل شهر من شهور العام الدراسى.

التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي ليست سهلة، وتواجه العديد من التحديات، منها:

1. قيام مدير المدرسة بوضع إستراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المدرسة.
2. قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة أمام المدرسة.
3. عدم معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين.
4. تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي وقتا طويلا يصعب توفيره في أثناء الدوام المدرسي.

5. التردد في تحديد الأهداف بسبب عدم الكفاءة وعدم القدرة على تحمل المسؤولية.
6. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمر(ضحاوي وبيومي، 2011، ص: 187).

المبحث الرابع: التحليل البيئي للمدارس

تمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، ويعطى للمنظمة قدرات المتجدد باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة، فإن التحليل البيئي يمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المديرون الإستراتيجيون فهم للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل، لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط المدرسة التي لابد أنْ تؤثر فيها من خلال ما تقدمه من قوى بشرية، اضافة لتأثر المدرسة بتلك المتغيرات، ومن الضرورى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة،حيث يعد التحليل البيئى ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي.

وقد عرف مدبولى (2001، ص: 75) تحليل البيئة ،"بإنه عبارة عن استجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمدرسة، وذلك لاختيار الإستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات ". وعرفه الغالبي وادريس (2013، ص: 50) بأنه "مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية"، فالبيانات والمعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات، في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف. وتبرز أهمية التحليل البيئي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تاخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة واهدافها ".

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

ويقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة التعليمية مجموعة من العوامل والقوى المحيطة بها، سواء التي تدفع المنظمة إلى القيام بمهامها ومسؤولياتها (الفرص)، أو التي تعيق مسيرتها (التهديدات)، ويساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد سمات وخصائص المجتمع المحيط بالمنظمة التربوية، وتحديد أولوياتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي يجب أن تعمل المنظمة على تحقيقها وتحديد

الخصائص المطلوبة في مخرجاتها، وتحديد الفرص التي يجب اقتناصها، وتحديد المخاطر والتهديدات والتقليل من مخاطرها، ويقصد بالتهديدات الأحداث والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية،والتي إذا ما حصلت فإنها تعيق وتقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أما الفرص فهي الظروف والعوامل والإمكانات المتوفرة في البيئة الخارجية للمنظمة (عبابنة، 2015، ص: 273).

بينما عرف إدريس وموسى (2002) أن البيئة الخارجية للمدرسة تتكون من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسة والاقتصادية والثقافية التي تؤثر على سير المدرسة وتكشف للمدرسة الفرص التي يمكن للمدرسة استغلالها والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من آثارها.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل في المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمنظمة، بحيث يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، ويهدف تحليل البيئة الداخلية للمنظمة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف، وهي عبارة عن العوامل المساعدة أوالتي تقف حجرعثر أمام السير الحسن للمدرسة، وهذا بهدف مساعدتها على تحديد القضايا الاستراتيجية والاختصاصات الجوهرية، إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون كامنة في المدرسة (الغالبي، وإدريس، 2013).

كما يرى حسين (2002، ص: 179) أن البيئة الداخلية تتضمن المتغيرات وهي مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في المدرسة ومدى فاعليتهم في تصميم هذا التخطيط وتنفيذه وتقييمه، وتطويره، ومدى توافر نظم إدارية فعالة ومدى فاعلية الهيكل التنظيمي، ويرى عبد الرحمن (1995) أن عبارة تحليل البيئة الداخلية تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل من العوامل الداخلية، مما يساعد المدرسة بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. تتكون البيئة الداخلية للمدرسة من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطار تحقيق أهدافها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المدرسة، بغية مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية، وأضاف رستم (2004) أن هناك بعض المتغيرات للبيئة الداخلية للمدرسة وهي:

- مدى توافر نظم إدارية فعالة في الإدارة المدرسية، ومدى الهيكل التنظيمي ومدى توافر قاعدة بيانات ومعلومات مرتبطة بمدخلات المؤسسة والتي من خلالها يمكن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.

- مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في المدرسة، ومدى فاعليتهم في تصميم هذا التخطيط وتنفيذه وتقييمه وتطويره.

- مدى توافر ثقافة على مستوى المدرسة، حيث تتآلف ثقافتها من مجموعة الفلسفات والأفكار والمبادئ والقيم التي تنشرها الإدارة بين العاملين لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

ويؤكد المغربى (1999) على أن تحليل البيئة الداخلية تمثل خطوة هامة، وضرورية فى إختيار استراتيجية للمنظمة، وتظهر أهميتها فيما يلى:

1- المساهمة فى تقديم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية والمتاحة للمدرسة.

2- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المنظمات.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا، مما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية.

4- بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها،تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة.

5- إظهار الترابط بين التحليل الداخلى (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجى (الفرص والتهديات)، حيث إنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية، دون الوقوف على النقاط التى تمثل قوة أو ضعف للمنظمة (المغربى، 1999، ص: 132) .

وأضاف مدبولي (2001) أن تحليل البيئة الداخلية لها أهمية تكمن في:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في التعليم.
- تحديد نقاط القوة للاستفادة منها.

- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر لإزالة نقاط الضعف.

تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي، فالهدف من التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة (الغالبي وإدريس، 2013، ص: 59).

التحليل الاستراتيجي

ويطلق علماء الإدارة على هذه الخطوة التحليل الإستراتيجي أو التحليل البيئي، أو التحليل الرباعي، كما يسمى أحيانًا بتحليل الموقف الاستراتيجي، وتستخدم لتحليل المنظمات لأغراض التخطيط الاستراتيجي عدة نماذج أشهرها التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة المعروف اختصارًا بـ(SWOT) ، حيث يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، بينما يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الموجوة في المجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويعد تحليل (سوات) الأشهر في النظم التربوية.

والتحليل الاستراتيجي ضروري لتحديد الأنشطة التي ستمارسها المؤسسة التعليمية أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبء على المدرسة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في المدرسة، واستشراف المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات خارجية محتملة للمدرسة، تمهيدًا لاختيار الإستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار جوانب القوة والفرص ومواجهة جوانب الضعف التهديدات، وتكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد ما يأتي:

- الاستراتيجية المناسبة (الرؤية والرسالة والقيم) للمدرسة.
- الأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها.
- بيان نقاط الضعف والقوة وتحديدها.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة القدرات والإمكانات المادية والبشرية.

- معرفة البيئة الخارجية، وما تتضمنه من فرص لتعزيز مكانة المدرسة وعملياتها ومخرجاتها، والتهديدات التي يمكن أن تؤثر سلبًا عليها، وتقلل من جودة أعمالها وتنافسيتها.

فوائد التحليل الاستراتيجى للمدرسة :

من فوائد التحليل الاستراتيجى مايلى:

1- تحديد فرص الاستمرار والنمو ودرجة المرونة التى تستطيع أن تمارسها الإدارة .

2- تحديد أنواع ومستويات الأهداف التى يجب تحقيقها والتنظيم الإدارى والسياسات.

3- تحديد التطبيقات الإدارية فى (المدرسة).

4- تحديد أنواع وكميات الموارد التى يمكن للمدرسة الحصول عليها.

5- تحديد القيود والاعتبارات التى يجب الالتزام بها، والقيم والمعايير التى يجب الاسترشاد بها فى اختيار الأنشطة والأعمال التى تمارسها المؤسسة (المدرسة) (رستم، 2004، ص: 72).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الناجح عليه أن يمتلك مهارتى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك لوقوف على نقاط الضعف والقوة فى مدرسته ، وكذلك الفرص المتاحه والتهديات والمخاطر ، ثم عليه استثمار نقاط القوة والفرص المتاحه، والعمل على تقليل نقاط

الضعف وتحديد المخاطر والتهديدات التى تقف عائقاً فى طريق تحقيق الاهداف المنشودة. وعلى مدير المدرسة أن يطلع على دراسات السابقة فى تحليل البيئين الداخلية والخارجية وكذلك الاستفادة من خبرات المخططين استراتيجيا.

ومن أمثلة نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة، ما ورد في الجدول (1) التالي:

الجدول 1. أمثلة لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات في المدرسة

	نقاط القوة	**نقاط الضعف**
تحليل البيئة الداخلية	علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين.	كثرة الصراعات بين العاملين.
	مبنى متكامل التجهيزات والمرافق.	المبنى مستأجر غير ملائم للأنشطة التعليمية التعلمية.
	ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة.	تدني مستوى التحصيل العلمي للطلبة.
	تدريب نوعي للمعلمين.	الكثافة العالية للطلبة في الصفوف.
	تدني معدلات المشكلات السلوكية للطلبة.	زيادة العنف بين الطلبة وحالات التنمُّر والاعتداء على ممتلكات المدرسة.
	التعلم الذاتي المستمر والتنمية المهنية للمعلمين.	ارتفاع نسبة تغيب الطلبة، وارتفاع نسب الرسوب.
	امتلاك المعلمين لمهارات التدريس الحديثة والتقويم الواقعي.	تقليدية استراتيجيات التدريس والتقويم المستخدمة.
	قيادة إدارية واعية.	إدارة استبدادية.
	لدينا تاريخ حافل بالانجازات والتفوق.	كثرة تنقل المعلمين وباقي العاملين.
	الفرص	**التهديدات**
تحليل البيئة الخارجية	توفر الدعم المادي والمعنوي من المجتمع المحلي.	التأثيرات السلبية لوسائل الإعلام والاتصال والانترنت على سلوك الطلبة.
	التنوع العرقي والثقافي والمهني لأولياء الأمور.	ضعف مشاركة أولياء الأمور في شؤون المدرسة.
	ارتفاع معدلات الالتحاق بالمدرسة.	التسرب من المدرسة للعمل في السوق المحلي.
	زيادة إمكانيات وسائل التعلم الالكتروني وتنوعها.	التغير السريع في المعارف الإنسانية.
	توفر مصادر للتعلم في المجتمع المحلي.	زيادة معدلات التخلخل السكاني والأسري للمجتمع المحلي.
	توافر مرافق الأنشطة الترويحية في المجتمع المحلي.	الضوضاء من المجتمع المجاور للمدرسة.
	التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمع.

المصدر (عبابنة، 2015).

مع ملاحظة أنّ المدرسة الواحدة لا يجوز أن تُذكر فيها بعض الجوانب الواردة في الجدول كنقاط قوة ونقاط ضعف أو كفرص وتهديدات في الوقت نفسه.

ثانيا: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في التعليم، مع التركيز على الدراسات التي أشارت نتائجها إلى التحليل البيئي، ومن هذه الدراسات:

أولا: الدراسات العربية

أجرى أبوعاشور (2002) دراسة هدفت إلى كشف معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في تربية بني كنانة من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة تكونت من (68) مديرا ومديرة في بني كنانة، ومن النتائج التى توصلت اليها الدراسة إلى أن التحليل الإستراتيجي يجب أن يراعى مدى ملاءمة البرامج للحاجات، ودراسة وتقويم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية).

وأجرى العبسي (2004) دراسة هدفت إلى بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (403) مدرسة ثانوية أكاديمية، منها (295) مدرسة حكومية، و(108) مدارس خاصة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث استبانة تكونت من (53) فقرة لقياس الواقع التخطيطى في المدارس الثانوية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية، يليها الخطة السنوية التقليدية، ثم الخطة طويلة المدى، لتأتي الخطة الإستراتيجية أقلها نسبة (1.5% من الإجمالي).

وأجرى الشاعر (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (353) مديرا ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (187) مديرا ومديرة، ومن النتائج التى توصلت إليها الدراسة: أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت 64.9% أقرت بوجود معوقات التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل، وهذه المعوقات تتعلق بمدير المدرسة، وعلى رأسها كثرة انشغال مدير المدرسة بمشكلة الطلبة وأولياء الأمور، والمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي فعلى رأس هذه المعوقات أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

وقام أبوهاشم (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وعددهم (193) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (150) مديرا ومديرة، كما استخدم الباحث أداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلة الشخصية لعشرة مسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وقد توصلت إلى النتائج التالية: وجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي، من أهمها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توافر الإمكانات المادية والبشرية.

كما قام الحوسني (2009) بدراسة في سلطنة عمان هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث تم بناء استبانة خاصة لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة من القادة الإداريين بلغت (391) فردا، وبعد تحليل البيانات إحصائيا تم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي ومنها التحليل الإستراتيجي كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة التطبيق تعزى لمتغير مؤهل القائد التربوي.

أجرى وهبة (2011) دراسة في مصر، هدفت إلى استخدام التحليل الإستراتيجي لتطوير التعليم الأساسي، تكونت عينة الدراسة من (340) مديرا وإداريا ومعلما في منطقة سوهاج التعليمية، استخدم الباحث استبانة تتكون من أربعة مجالات: نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، وكان من نتائج الدراسة: جوانب القوة: زيادة اهتمام وزراة التربية والتعليم بتطوير العملية التعليمية داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسى، وإصدار الدولة مجموعة من القرارات والتشريعات الجديدة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية في مصر، ووجود هيكل تنظيمي لإدارة مدارس التعليم الأساسي للعملية التعليمية والتنظيمية، ووجود أعداد كافية من المعلمين والمشرفين والأخصائيين، وتحسين نظام الأجور والحوافز للمعلمين وإدارة المدرسة بعد تطبيق نظام الكادر الوظيفي. بينما كانت جوانب الضعف: نقص المرافق المدرسية، ومحدودية السلطات الإدارية والمالية الممنوحة للإدارة المدرسية، وضعف مشاركة الأولياء الأمور في جهود تطوير داخل مدارس التعليم، وضعف الدور الذي تؤديه كليات التربية في تحقيق تطوير العملية التعليمية، وعدم وضوح دور كل الأحزاب السياسية والجمعيات والتأثير على العملية التعليمية فيها.

وأجرى داوود (2013) دراسة في مصر، هدفت إلى استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي، تكونت عينة الدراسة من (1400) من العاملين، والمعلمين في التعليم الثانوي في المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة، وكان من نتائجها فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية:

جوانب القوة: توجد بيئة محفزة للمعلمين والطلاب على التعلم والإبداع، ويشترك العاملون داخل المدرسة في صنع القرار، ويسود النمط اللامركزي في إدارة التعليم الثانوي، وتوجد نظم فعالة لتلقي الشكاوي والمقترحات داخل المدرسة. والمناخ المدرسي يساعد على التطوير والتجديد في العمل، ويطبق نظام التقويم الشامل بفاعلية داخل المدرسة، وتتوفر نظم المعلومات والاتصال المختلفة كالإنترنت والبريد الإلكتروني، وتحرص إدارة المدرسة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد. أما جوانب الضعف فكانت: قلة استخدام الموارد البشرية المتاحة، وتوجد روتينية في تطبيق اللوائح والقرارات من قبل إدارة المدرسة، وقلة استخدام مرافق المدرسة(المكتبة والملاعب) لخدمة الجمهور في غير أوقات العمل الرسمية، وقلة تنظيم إدارة المدرسة لبرامج التنمية المهنية للعاملين والمعلمين، وقلة الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس والتحديث المستمر لها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أجرى لي وزملاؤه (Lee, et. al., 2000) بإجراء دراسة في هونغ كونغ هدفت إلى التحليل الإستراتيجي للتعليم المهني، حيث استخدم الباحثون المنهج التحليلي، وكانت أهم النتائج:

نقاط القوة: وجود تسهيلات تعليمية حديثة، ووجود خدمات تعليمية متطورة، والاهتمام الكبير بتكنولوجيا المعلومات، وعمل الفريق. بينما كانت نقاط الضعف: تفضيل الطلاب للحصول على درجة علمية في التعليم الأكاديمي، وحاجة المعلمين والمدربين إلى التطوير المهني المستمر، وقلة الخبرة الإدارية لبعض العاملين.

وأجرى بل (Bell، 2002) دراسة هدفت إلى توضيح التخطيط الإستراتيجي في مجال التطوير المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الإستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي الإسهام في فعالية إدارة المدرسة.

وقام جرانت وتوماس (Grant& Thomas, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت العينة

عبارة عن تحليل 66 كتابا، و29 مقالة و28 بحثا محكما و6 رسائل ماجستير، ومن أهم النتائج: نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجى، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي، وعدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسية الحالية منها:

نلاحظ أن الدراسات السابقة تميزت بما يلي:

من حيث هدف الدراسة: ركزت بعض الدراسات على أن هدفها هو استخدام التحليل الإستراتيجي لتطوير التعليم الأساسي (وهبة، 2011)، والثانوي (داود، 2013). واشتركت دراسة (أبوعاشور، 2002) جزئيا مع بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي المدرسي أو التخطيط التربوي والتعليمي والتعليم المهني (Lee, it. al., 2000)، بينما كان هدف دراسة (العبسي، 2004) بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، ودراسة (الحوسني، 2009) تعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ودراسة (الشاعر، 2007) التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ودراسة (أبوهاشم، 2007) التعرف على التعرف واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

من حيث النتائج: كانت أبرز نقاط القوة في المدارس: زيادة الاهتمام بتطوير العملية التعليمية داخل المدارس، وإصدار مجموعة من القرارات والتشريعات الجديدة، ووجود هيكل تنظيمي لإدارة المدارس، ووجود أعداد كافية من المعلمين والمشرفين والأخصائيين، وتحسين نظام الاجور والحوافز للعاملين(وهبة، 2011)، ووجود بيئة محفزة على التعلم والإبداع، ومشاركة العاملين في صنع القرار، وسيادة النمط اللامركزي في الإدارة، ووجود نظم فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات، وتوفر المناخ المدرسي المحفز، وتطبيق نظام التقويم الشامل، وتوفر نظم المعلومات والاتصال المختلفة كالإنترنت والبريد الإلكتروني، وحرص إدارة المدرسة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد(داود، 2013)، ووجود تسهيلات تعليمية حديثة، ووجود خدمات تعليمية متطورة، والاهتمام الكبير بتكنولوجيا المعلومات، وعمل الفريق(Lee, et. al., 2000). بينما كانت أبرز نقاط الضعف: نقص المرافق المدرسية، ومحدودية السلطات الإدارية والمالية الممنوحة للإدارة المدرسية، وضعف مشاركة أولياء

الأمور في جهود التطوير داخل مدارس التعليم، وضعف الدور الذي تؤديه كليات التربية في تحقيق تطوير العملية التعليمية، وعدم وضوح دور كل الأحزاب السياسية والجمعيات والتأثير على العملية التعليمية فيها (وهبة، 2011)، وقلة استخدام الموارد البشرية المتاحة، ووجود الروتينية في تطبيق اللوائح والقرارات، وقلة استخدام مرافق المدرسة، وقلة تنظيم برامج التنمية المهنية للعاملين، وقلة الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس والتحديث المستمر لها. وتفضيل الطلاب الحصول على درجة في التعليم الأكاديمى، وحاجة المعلمين والمدربين إلى التطوير المهني المستمر وقلة الخبرة الإدارية لبعض العاملين (Lee, it. al., 2000). بينما كانت نتائج دراسة الحوسني (2009) أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي ومنها التحليل الإستراتيجي كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة التطبيق تعزى لمتغير مؤهل القائد التربوي. ونتائج دراسة العبسي(2004) أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية يليها الخطة السنوية التقليدية، ثم الخطة طويلة المدى، لتأتي الخطة الإستراتيجية أقلها.ودراسة، اما دراسة جرانت وثوماس (Grant & Thomas, 2004) فكانت نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجى، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي، وعدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

تشابهت الدراسة الحالية من حيث موضوعها وأهدافها فى معرفة تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسى مع دراسة (وهبة،2011) ودراسة (داوود، 2013)، ودراسة لي وزملاؤه (Lee, et. al., 2000) في القيام بتحليل البيئة الداخلية للمدارس.

2- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مديرى المدارس التعليم الأساسي فى لواء الجامعة / عمان، وهى بذلك تتفق مع دراسة (وهبة ،2011)، ودراسة (ابو هاشم ، 2007)، ودراسة (ابوعاشور، 2002)، ودراسة (الشاعر، 2007).

3- من حيث المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة العربية المنهج الوصفى التحليلى وهى بذلك تتفق مع جميع الدراسات مثل دراسة (الشاعر، 2007) ودراسة (ابو هاشم ،2007).

وأيضا اتفقت مع العديد من الدراسات الأجنبية التى استخدمت نفس المنهج مثل دراسة

(Lee , et.al., 2000)ودراسة (Bell, 2002)ودراسة (Grant & Thomas, 2004).

4- من حيث أداة الدراسة: الأداة الرئيسية فى هذه الدراسة هى الإستبانة، وبذلك اتفقت مع دراسات عديدة مثل دراسة (وهبة، 2011)، ودراسة (الحوسنى، 2009)، ودراسة (أبوهاشم، 2007) ودراسة (الشاعر، 2007)، ودراسة (العبسى، 2004)، ودراسة (أبو عاشور، 2002).

5- من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية خمس متغيرات للدراسة وهى: الجنس، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، المستوى الدراسى، عدد الطلبة . وهى بذلك تتشابه فى بعض المتغيرات مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (أبوعاشور، 2002) ودراسة (العبسى، 2004)، ودراسة (الشاعر، 2007)، ودراسة (وهبة، 2011) ودراسة (الحوسنى، 2009) ودراسة (أبو هاشم ،2007) .

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها: يتكون موضوع الدراسة تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي فى لواء الجامعة/عمان من وجهة نظر مديرى المدارس. وهى بذلك تختلف عن الكثير من الدراسات التى تناولت التخطيط الاستراتيجى فى مجال المهنى مثل دراسة (Lee,et .at,.2000) أو موضوعات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجى لتعليم الثانوى مثل دراسة (داوود، 2013) ودراسة (العبسى، 2004). وموضوعات تتعلق بالمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى الادارة المدرسية، مثل دراسة (أبوعاشور، 2002)، ودراسة (الشاعر، 2007).

2- من حيث مجتمع عينة الدراسة: تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها فى مديرى المدارس تعليم الأساسى فى لواء الجامعة /عمان. ولكنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة فى هذا الموضوع حيث فى التعليم الثانوى (داوود، 2013) ودراسة (العبسى، 2004).

3- من حيث منهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلى ، حيث أداة الدراسة: الأداة الرئيسة فى هذه الدراسة الإستبانة، وبذلك تختلف عن بعض الدراسات التى استخدمت أداة المقابلة مثل دراسة (أبو هاشم ،2007) .

لقد إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة فى عدة أمور من أهمها:

1- إختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفى التحليلى.

2- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهى الإستبيان،وتحديد مجالاتها وفقراتها.

3- عرضومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

4- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

5- تعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

6- الإجراءات المناسبة للدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، بأنها:

1- تتناول موضوع تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي فى لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديرى المدارس.

2- استخدام الاستبانة وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فى البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسى.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي تمّ استخدامه، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة وعمليات التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات الميدانية المتبعة في عملية التطبيق، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي Descriptive Analytical، وأداته الاستبانة.

مجتمّع الدراسة:

تكون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة من مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014م البالغ عددهم (42) مديراً ومديرة حسب إحصاءات التربية والتعليم للعام(2014/2013) (وزراة التربية والتعليم، 2014)، أما عينة الدراسة فهي مجتمع الدراسة نفسه، وبلغ عدد الاستجابات المناسبة للتحليل الإحصائي(39)، ويوضح الجدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول 2. توزيع أفراد العينة بحسب متغيّرات الدراسة

المتغيّر	الفئات	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	19	39
	أنثى	20	
المؤهل العلمي	دبلوم	7	39
	بكالوريوس	14	
	ماجستير	12	
	دكتوراة	6	
مستوى المدرسة	أساسية دنيا	21	39
	أساسية عليا	18	
الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	1	39
	(5-10) سنوات	21	
	أكثر من 10 سنوات	17	
عدد طلبة المدرسة	اقل من200	6	39
	من 200 إلى 400	10	
	اكثر من 400	23	

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة، أطلقت عليها اسم "استبانة تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي"، اعتماداً على الأدب التربوي، والدراسات السابقة في مجال خصائص البيئة الداخلية، وتكونت الأداة بصيغتها الأولية من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: المجال الأول: الإدارة المدرسية(12) فقرة، والمجال الثاني: المعلمون (8) فقرات، والمجال الثالث: الطلبة (7) فقرات، والمجال الرابع: التسهيلات المدرسية (8) فقرات، والمجال الخامس: العوامل المعنوية (13) فقرة. وتم استخدام تدريج ليكرت الرباعي لتحديد درجة الموافقة على مضمون الفقرات. والملحق (1) يوضح الاستبانة بصيغتها الأولية.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

وقد تمّ استخراج دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة

تمّ التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في كليات العلوم التربوية في بعض الجامعات الأردنية، وبلغ عددهم تسعة محكمين، والملحق (2) يوضح أسماء المحكمين ومراكز أعمالهم. وذلك لإبداء آرائهم في درجة ملاءمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل يرونه مناسباً، وإضافة أيّ فقرات يرون ضرورة وجودها في كل مجال، وقد تمّت مراجعة لملاحظات المحكمين، وبناء عليهاتم تعديل فقرتين، وحذف الفقرة رقم (1) من المجال الأول (الإدارة الديمقراطية) وتعديل فقرتين هما رقم (2، 22)، وبلغ عدد فقرات الأداة بعد هذه المرحلة (47) فقرة.

ثانيا: دلالات الثبات

قامت الباحثة باستخلاص مؤشرات ثبات المقياس باستخدام أسلوبي الاتساق الداخلي والاختبار وإعادته كما يلي:

1- دلالات الاتساق الداخلي: تم تطبيق المقياس على عينه مكونه من (18) مديرا من المدارس الأساسية من خارج مجتمع الدراسة ومن مجتمع مشابه لمجتمع الدراسة، وتم حساب دلالة الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات المقياس وللمقياس ككل، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha). والجدول رقم (3) يبين النتائج الأولية لثبات الاختبار:

جدول 3. معامل ثبات الأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها

المجال	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)
الإدارة المدرسية	0.84
المعلمون	0.82
الطلبة	0.75
التسهيلات المدرسية	0.84
العوامل المعنوية	0.81

يلاحظ من الجدول رقم (3) ارتفاع معامل الثبات للمجالات الخمسة، وتعتبر قيم مؤشر الثبات المستخرجة بهذه الطريقة قيماً مرتفعة، مما يدل على تمتع المقياس بمؤشرات ثبات مرتفعة.

وللتحقق من الاتساق الداخلي لبنية المقياس، تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات الخمسة والمقياس الكلي، والجدول رقم (4) يبين قيم معاملات الارتباط بين مجالات المقياس وكل منها بالمقياس الكلي وفقا للعينة الاستطلاعية.

جدول 4. قيم معاملات الارتباط بين مجالات المقياس الخمسة والمقياس الكلي وفقا للعينة الاستطلاعية

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الأداة الكلية
الإدارة المدرسية	—	**0,76	**0.67	* 0.78	*0.78	** 0.84
المعلمون	---	---	**0.76	**0.65	**0.71	**0.66
الطلبه	----	----	----	**076	** 0.53	**0.67
التسهيلات المدرسيه	__	__	----	------	**0.79	**0.83
العوامل المعنوية	___	___	___	-----	------	**0.79

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معامل الارتباط بين المجالات الخمسة والدرجة الكلية داله احصائيا، وتراوحت (0.53-0.84)، وهي قيم جيدة يمكن من خلالها الاستدلال على الاتساق الداخلي للمقياس، وهذا مؤشر على أن السمة التي يقيسها كل مجال من مجالات المقياس هي السمه نفسها التي يقيسها المقياس ككل.

الثبات عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)

تمّ تطبيق المقياس على عينة من المديرين مكونة من (18) فرداً، ثم أعيد تطبيقه بعد أسبوعين على العينة نفسها، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون Pearson (0.79) وتعد هذه القيمة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية. والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول 5. معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل سؤال من أسئلة الاختبار في مرحلتي التطبيق

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.65	12	0.74	21	0.69	31	0.89	41	0.89
2	0.76	13	0.67	22	0.82	32	0.93	42	0.81
3	0.78	13	0.76	23	0.81	33	0.76	43	0.89
4	0.71	14	0.75	24	0.78	34	0.76	44	0.92
5	0.81	15	0.72	25	0.82	35	0.82	45	0.77
6	0.81	16	0.69	26	0.78	36	0,81	46	0.87
7	0.75	17	0.82	27	0.81	37	0,85	47	0.87
8	0.79	18	0.74	28	0.79	38	0.75		
9	0.72	19	0.72	29	0.70	39	0.90		0.86
10	0.69	20	0.72	30	0.69	40	0.73		

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط للفقرات بين مرحلتي التطبيق مقبولة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.01)، وهذا يؤكد أن الاختبار يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وبذلك تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: المجال الأول: الإدارة المدرسية (12) فقرة، والمجال الثاني: المعلمون (7) فقرات، والمجال الثالث: الطلبة (7) فقرات، والمجال الرابع: التسهيلات المدرسية (8) فقرات، والمجال الخامس: العوامل المعنوية (12) فقرة، والملحق (3) يوضح الاستبانة بصيغتها النهائية.

تصحيح أداة الدراسة

صححت الإجابات على هذا المقياس استناداً إلى سلم إجابة مكون من أربع فئات، وهي:
كبيرة: وتعطي (4) درجات، وكبيرة إلى حد ما: وتعطي (3) درجات، وقليله إلى حد ما: وتعطي درجتين، وقليلة: وتعطي درجة واحدة.

وقامت الباحثة بتحديد درجة القطع، حيث تشير درجة القطع إلى النقطة التي إذا ما وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب له، وقامت الباحثة بتحديد درجة القطع استنادا إلى الدراسات السابقة. ولأغراض هذه الدراسة فقد تمّ حساب طول الفئة كما يلي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الممارسة}}$$

$$= \frac{4-1}{4} = 0.75$$

وبناءً على ذلك، فقد تمّ اعتماد المعيار الآتي لتحديد درجة القوة أو الضعف لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ويبين الجدول(6) يبين حدود درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة كل الأداة:

جدول 6. درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة على الأداة

المستوى	المتوسط الحسابي	درجة القوة أو الضعف
الأول	1.00 -1.75	قليلة
الثاني	1.76-9 2.50	قليلةإلى حد ما
الثالث	2.51 – 3.25	كبيرة إلى حد ما
الرابع	3.26 – 4.00	كبيرة

وتمّ اعتماد الجدول (6) كحد فاصل بين الاستجابات لمديري المدارس، و لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية.

متغيّرات الدراسة

تتضمّن هذه الدراسة المتغيّرات الآتية:

المتغيّرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المستوى الدراسي: وله مستويان (أساسية دنيا، أساسية عليا).
- عدد الطلبه: وله ثلاثة مستويات (أقل من 200، 200 - 400، اكثر من 400).

المتغيّر التابع: الدرجة المتحققة على مقياس تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة/ عمان من وجهة نظر مديري المدارس.

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات والخطوات الآتية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة:

- تمّ الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الأردنية موجها إلى مديرية التعليم الأساسي في لواء الجامعة/ عمان، ثم قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة موجها من مديري التربية والتعليم لمديري مدارس مجتمع الدراسة. الملحق (4).
- التقت إحدى مساعدات الباحثة بمديري المدارس وأوضحت لهم مهمتها لتيسيرأمور الدراسة، وثم توزيع أداة الدراسة، بحيث أصبح المجموع الكلي لعينة الدراسة (42)، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2014-2015).
- وتم توضيح هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة، وتم التأكيد لأفراد العينة أن البيانات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
- بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة، تمّ استرجاع (39) استبانة بعد استثناء (3) استبانات لعدم اكتمال الإجابة عنها. واشتمل التحليل والمعالجة الإحصائية على (39) استجابة.
- تمّ إدخال البيانات الورقية إلى الحاسوب ومن ثم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للمعلومات الاجتمّاعية (SPSS) لإجراءالتحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- قامت الباحثة بتحليل النتائج والمناقشة وتقديم التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد جوانب القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/ عمان.
- للإجابة عن السؤال الثاني فقد تمّ استخدام اختبار (ت) (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين المتغيّرات، وتمّ استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، التي تمّ التوصّل إليها من هدف الدراسة وهو تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة /عمان من وجه نظر مديري المدارس، وعلاقة ذلك ببعض المتغيّرات. وللحصول على هذه النتائج فقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) واختبار شافيه للمقارنات البعدية. وفيما يلي عرضا لنتائج هذا التحليل مرتبة بحسب سؤالي الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلّقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما جوانب القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/عمان من وجه نظر مديري المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة القوة والضعف لجميع مجالات استبانة "تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / عمان من وجه نظر مديري المدارس"، وتمّ ترتيب هذه المجالات تنازلياً وفقا لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة القوة لكل مجال من مجالات الأداة مرتبة تنازليًا وللأداة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوةأو الضعف
5	التسهيلات المدرسية	3.22	0.24	1	كبيرةإلى حد ما
4	المعلمون	3.21	0.25	2	كبيرةإلى حد ما
2	الطلبة	3.20	0.23	3	كبيرةإلى حد ما
3	الإدارةالمدرسية	3.19	0.18	4	كبيرةإلى حد ما
1	العوامل المعنوية	3.16	0.33	5	كبيرةإلى حد ما
الأداة ككل		3.20	0.25		كبيرةإلى حد ما

يلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

- أن درجة تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي كانت بدرجة كبيرة إلى حد ما، لجميع المجالات، وللأداة ككل.
- تترتب المجالات الخمسة تنازلياً بحسب مقدار قوتها على النحو الآتي:
- التسهيلات المدرسية، المعلمون، الطلبة، الإدارة المدرسية، وأخيراً العوامل المعنوية.
- تتراوح المتوسطات الحسابية لمجالات الأداة بين (3.22) كحد أعلى لمجال التسهيلات المدرسية، و(3.16) كحد أدنى لمجال العوامل المعنوية.

وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات ومجالات إستبانة " تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/عمان من وجهة نظر مديري المدارس". وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة حسب مجالاتها:

المجال الأول: الإدارة المدرسية

تمّ حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القوة والضعف لجميع فقرات مجال الإدارة المدرسية وللمجال ككل، ويبين الجدول (8) النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة القوة والضعف لفقراتمجال الإدارة المدرسية مرتبة تنازليا

المجال الأول: الإدارة المدرسية					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوة أو الضعف
6	مستوى الأداء المهني للإداريين	3.36	0.65	1	كبيرة
9	نظام لتلقي المقترحات والشكاوي داخل المدرسة	3.29	0.67	2	كبيرة
7	جودة نظام الاتصال الإداري	3.29	0.63	2	كبيرة
2	وجود خطة استراتيجية للمدرسة	3.26	0.62	4	كبيرة
12	الأعداد المناسبة من المعلمين في مختلف التخصصات	3.24	0.65	5	كبيرة إلى حد ما
8	مقدار السلطات الممنوحة للإداريين	3.24	0.72	5	كبيرة إلى حد ما
4	مشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرار	3.17	0.66	7	كبيرة إلى حد ما
10	توفر موارد مالية ذاتية	3.12	0.63	8	كبيرة إلى حد ما
11	كفاية الموارد المالية لشؤون المدرسة	3.10	0.65	9	كبيرة إلى حد ما
3	وجود قيادة مدرسية فاعلة	3.05	0.76	10	كبيرة إلى حد ما
1	اعتماد سياسة الباب المفتوح	3.02	0.86	11	كبيرة إلى حد ما
	الكلي	3.19	0.18	10	كبيرة إلى حد ما

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة القوة لمجال الإدارة المدرسية كانت كبيرة إلى حد ما، وتمثل نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة، في مجال الإدارة المدرسية الفقرات (7،6،9)، وهي (مستوى الأداء المهني للإداريين، نظام لتلقي المقترحات والشكاوى داخل المدرسة، جودة نظام الاتصال الإداري، وجود خطة إستراتيجية للمدرسة)، بينما الفقارت التي تمثل الضعف في تحليل البيئة الداخلية للتعليم الأساسي في لواء الجامعة لمجال الادارة المدرسية هي الفقرات (12،8،4،10،11،3،1)، وهي الفقرات (اعتماد الباب المفتوح، وجود قيادة مدرسية فاعلة، كفاية الموارد المالية لشؤون المدرسة، توفر موارد مالة ذاتية، مشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرار، مقدار السلطات الممنوحة للإداريين، الأعداد المناسبة من المعلمين في مختلف التخصصات) على الترتيب. وكان المتوسط الكلي لفقرات المجال (3.19)، وانحراف معياري (0.18)، وحازت الفقرة

رقم (6) " مستوى الأداء المهني للإداريين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما حازت الفقرة رقم (1)" اعتماد سياسة الباب المفتوح" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.02)، وعموما تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.36) و (3.02).

المجال الثاني: المعلمون

تمّ حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القوة والضعف لجميع فقرات مجال المعلمين وللمجال ككل، ويبين الجدول (9) النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة القوة والضعف لفقرات مجال المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال الأول: المعلمون					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوة أو الضعف
15	استخدام إستراتيجياتتدريس متنوعة	3.36	0.57	1	كبيرة
16	استخدام إستراتيجياتتقويم متنوعة	3.31	0.71	2	كبيرة
19	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتقويم	3.26	0.62	3	كبيرة
14	الإعداد التربوي المناسب للمعلمين	3.24	0.69	4	كبيرة إلى حد ما
12	الأعداد المناسبة من المعلمين في مختلف التخصصات	3.24	0.65	4	كبيرةإلى حد ما
18	مناسبة المبنى للعملية التربوية	3.19	0.70	6	كبيرةإلى حد ما
17	خبرات تعليمية عالية الكفاءة	3.07	0.67	7	كبيرةإلى حد ما
13	الإعداد العلمي المناسب للمعلمين	3.05	0.58	8	كبيرةإلى حد ما
الكلي		3.21	0.25		كبيرةإلى حد ما

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة القوة لمجال المعلمين كانت كبيرة إلى حد ما، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.25)، وكانت درجة القوة لثلاث فقرات كبيرة، وهي الفقرات (15، 16، 17)(استخدام إستراتيجيات تدريس متنوعة، استخدام إسترتيجات تقويم متنوعة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتقويم) على الترتيب، وتمثل نقاط القوة في مجال المعلمون، بينما كانت كبيرة إلى حد ما لأربع فقرات (13،17،18،12،14)وهي الفقرات(الإعداد العلمي المناسب للمعلمين، خبرات تعليمية عالية الكفاءة، مناسبة المبنى للعملية التربوية، الاعداد المناسبة من المعلمين في مختلف التخصصات، الاعداد التربوى المناسب للمعلمين) على الترتيب، وتمثل نقاط الضعف في هذا المجال. وحازت الفقرة رقم (15) " استخدام إستراتيجيات تدريس متنوعة" على

أعلى متوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما حازت الفقرة رقم (13)"الإعداد العلمي المناسب للمعلمين" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.05)، وعموما تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ما بين (3.05) و (3.36).

المجال الثالث: الطلبة

تمّ حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القوة والضعف لجميع فقرات مجال الطلبة وللمجال ككل، ويبين الجدول (10) النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً

المجال الثالث: الطلبة					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوة أو الضعف
26	المشكلات السلوكية للطلبة	3.29	0.63	1	كبيرة
23	الانشطة الطلابية المتنوعة	3.26	0.62	2	كبيرة
21	تنوع مقدرات الطلبة	3.26	0.66	2	كبيرة
20	ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة	3.21	0.60	4	كبيرة إلى حد ما
22	دافعية الطلبة للتعلم	3.21	0.60	4	كبيرة إلى حد ما
24	مناسبة المختبرات للعملية التربوية	3.17	0.62	6	كبيرة إلى حد ما
25	عدد الطلبة في الغرفة الصفية	3.05	0.58	7	كبيرة إلى حد ما
كلي			3.20	0.23	كبيرة إلى حد ما

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة القوة في مجال الطلبة كبيرة إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.23)، وكانت درجة القوة لثلاث فقرات كبيرة (26، 23، 21) وتمثل نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة في هذا المجال (المشكلات السلوكية للطلبة، الأنشطة الطلابية المتنوعة، تنوع مقدرات الطلبة)، وكانت كبيرة إلى حد ما لأربع فقرات(25،24،22،20)، وهي تمثل نقاط الضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة لهذا المجال وهي (عدد الطلبة في الغرفة الصفية، ومناسبة المختبرات للعملية التربوية، ودافعية الطلبة التعلم، وارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة) على الترتيب. وحازت الفقرة رقم (26) "المشكلات السلوكية للطلبة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.29)، بينما

حازت الفقرة رقم (25) "عدد الطلبة في الغرفة الصفية"على أقل متوسط حسابي بلغ(3.05)، وعموما تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين(3.05) و (3.29).

المجال الرابع: التسهيلات المدرسية

تمّ حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القوة والضعف لجميع فقرات مجال التسهيلات المدرسية وللمجال ككل، ويبين الجدول (11) النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال التسهيلات المدرسية

المجال الرابع: التسهيلات المدرسية					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوة أو الضعف
29	ساحات وملاعب مناسبة	3.38	0.62	1	كبيرة
27	مناسبة المبنى للعملية التربوية	3.33	0.65	2	كبيرة
30	نظام معلومات واتصالات فعال	3.31	0.71	2	كبيرة
32	مكتبة ومصادر معرفة في المدرسة	3.21	0.64	4	كبيرة إلى حد ما
33	المشكلات السلوكية للطلبة	3.21	0.71	5	كبيرة إلى حد ما
28	روح المسؤولية للعاملين	3.14	0.68	6	كبيرة إلى حد ما
34	غرفة مصادر بالمدرسة	3.12	0.67	6	كبيرة إلى حد ما
31	التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية	3.07	0.67	8	كبيرة إلى حد ما
كلي		3.22	0.24		كبيرة إلى حد ما

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة القوة في مجال التسهيلات المدرسية كبيرة إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.24)، وكانت درجة القوة لثلاث فقرات كبيرة وهي (29، 27، 30)، وهي التي تمثل نقاط القوة في مجال التسهيلات المدرسية في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة، وهي (ساحات وملاعب مناسسبة، مناسبة المبنى للعملية التربوية، نظام معلومات واتصالات فعال) على الترتيب، بينما كانت كبيرة إلى حد ما لخمس فقرات وهي (31،34،28،33،32)، وتمثل نقاط الضعف في مجال التسهيلات المدرسية في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة، وهي (التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية، غرفة مصادر بالمدرسة روح المسؤولية للعاملين، المشكلات السلوكية للطلبة، مكتبة ومصادر معرفة

في المدرسة) على الترتيب. وحازت الفقرة رقم (29) "ساحات وملاعب مناسبة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما حازت الفقرة رقم (31) " التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.07)، وعموما تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.07) و (3.38).

المجال الخامس: العوامل المعنوية

تمّ حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القوة والضعف لجميع فقرات مجال العوامل المعنوية وللمجال ككل، ويبين الجدول (12) النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة القوة لفقرات مجال العوامل المعنوية مرتبة تنازلياً

المجال الخامس: العوامل المعنوية					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القوة أو الضعف
40	روح التنافسية بين الطلبة	3.31	0.78	1	كبيرة
36	الدافعية للتعليم	3.31	0.64	1	كبيرة
46	بيئة محفزة للتعليم والتعلم	3.26	0.73	3	كبيرة
39	روح المثابرة للعاملين	3.24	0.65	4	كبيرة إلى حد ما
38	روح المسؤولية للعاملين	3.21	0.71	5	كبيرة إلى حد ما
45	عدد الطلبة في الغرفة الصفية	3.21	0.71	5	كبيرة إلى حد ما
47	علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين	3.14	0.68	7	كبيرة إلى حد ما
35	الروح المعنوية للعاملين	3.14	0.71	7	كبيرة إلى حد ما
42	المناخ المدرسي الصحي	3.12	0.63	8	كبيرة إلى حد ما
44	العمل بروح الفريق	3.10	0.69	10	كبيرة إلى حد ما
43	العدل والمساواة بين العاملين والطلبة	3.10	0.69	10	كبيرة إلى حد ما
41	انجازات المدرسة السابقة	3.02	0.74	12	كبيرة إلى حد ما
37	الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة	3.00	0.76	13	كبيرة إلى حد ما
المجال الخامس ككل		3.16	0.33		كبيرة إلى حد ما

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة قوة مجال العوامل المعنوية كانت كبيرة إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.33)، وكانت درجة القوة لثلاث فقرات كبيرة وهي

(40،36، 46)، وتمثل نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة لهذا المجال، وهي الفقرات (روح التنافسية بين الطلبة، الدافعية للتعلم، بيئة محفزة للتعليم والتعلم) على الترتيب، بينما كانت لتسع فقرات كبيرة إلى حد ما وهي الفقارت (37، 41، 43، 44، 42، 35، 47، 45، 38، 39)، وتمثل نقاط الضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة وفي مجال العوامل المعنوية، وهي الفقرات (الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة، إنجازات المدرسة السابقة، العدل والمساواة بين العاملين والطلبة، العمل بروح الفريق، المناخ المدرسي، الروح المعنوية للعاملين، علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، عدد الطلبة في الغرفة الصفية، روح المسؤولية للعاملين، روح المثابرة للعاملين) على الترتيب، وحازت الفقرة رقم (40) "روح التنافسية بين الطلبة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31)، بينما حازت الفقرة رقم (37) "الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.00)، وعموما تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجالما بين (3.00) و(3.31).

ثانيا: النتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≥0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة لجوانب (مجالات) تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة الدراسية؟"

وتمّت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- الجنس

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغير الجنس، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لفئتي هذا متغيّر (ذكر، أنثى) تمّ استخدام نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلّة، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول 13. نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلّة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغيّر الجنس

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	ذكر	3.19	0.18	0.21	0.83
	أنثى	3.18	0.19		
المجال الثاني: المعلمون	ذكر	3.21	0.26	0.16	0.87
	أنثى	3.20	0.24		
المجال الثالث: الطلبة	ذكر	3.17	0.28	-0.86	0.39
	أنثى	3.23	0.18		
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية	ذكر	3.21	0.25	-0.14	0.88
	أنثى	3.22	0.24		
المجال الخامس: العوامل المعنوية	ذكر	3.11	0.39	-0.88	0.33
	أنثى	3.21	0.26		

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≥0.05) لمتغيّر الجنس على المقياس ككل وعلى كل مجالاته، إذ كان مستوى الدلالة أكبر من (α≥ 0.05).

2-المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد الدراسة على المقياس وفقاً لمستويات متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (14) يبين ذلك:

الجدول14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد على مجالات المقياس وعلى الدرجة الكلية وفقا للمؤهل العلمي

المجا ل	المتغير							
	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة	
	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري
الإدارة المدرسية	3.19	01.4	3.11	0.33	3.21	0.18	3.34	0.08
المعلمون	3.22	0.28	3.18	0.45	3.14	0.25	3.40	0.10
الطلبة	3.26	0.22	3.13	0,34	3.22	0.21	3.30	0.16
التسهيلات المدرسية	2.94	0.22	3.23	0.13	3.28	0.15	3.39	0.05
العوامل المعنوية	3.23	0.13	3.11	0,53	3.18	0.21	3.20	0.25
البعد الكلي	3.17	0.20	3.15	0.28	3.21	0.22	3.33	0.13

يتضح من الجدول (14) وجود فرق ظاهري بين متوسطي أداء الأفراد على المقياس وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغيّر المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم، دكتوراة) تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول15. نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات الأفراد وفقا لمتغيّر المؤهل العلمي على المقياس ككل وعلى كل مجال من مجالاته

المتغيّر التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	بينالمجموعات	.240	3	.080	2.63	.060
	داخل المجموعات	1.17	38	.0310		
	المجموع	1.42	41			
المجال الثاني: المعلمون	بين المجموعات	.290	3	.090	1.59	.200
	داخل المجموعات	2.32	38	.060		
	المجموع	2.62	41			
المجال الثالث: الطلبة	بين المجموعات	.180	3	.060	1.10	.350
	داخل المجموعات	2.07	38	.050		
	المجموع	2.25	41			
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية	بين المجموعات	.750	3	.250	5.55	*.003
	داخل المجموعات	1.72	38	.040		
	المجموع	2.48	41			
المجال الخامس: العوامل المعنوية	بين المجموعات	.100	3	.030	.280	.830
	داخل المجموعات	4.42	38	.110		
	المجموع	4.52	41			
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	3.17	3	1.05	6.24	6.0
	بين المجموعات	6.44	38	.170		
	المجموع	9.61	41			

* دال إحصائياعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من الجدول(15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتغيّر المؤهل على المقياس ككل وعلى مجالات (الإدارة المدرسية، المعلمون، الطلبة، العوامل المعنوية). غير أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤ 0.05) لمتغيّر المؤهل العلمي على مجال التسهيلات المدرسية، إذ كان مستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من (α≤ 0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد حول التسهيلات المدرسية وفقا لمتغيّر المؤهل، ولصالح أي مستوى، تمّ إجراء المقارنات البعدية إذ تمّ استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (16) يبين ذلك.

جدول 16. نتائج المقارنات البعديةلمتوسطات الاستجابات لأفراد العينة وفقا لمتغيّر المؤهل العلميلمجال التسهيلات المدرسية

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	مستوى الدلالة
دبلوم	———	-0.28	-0.33	-0.44	0.07
بكالوريوس	0.28	———	-0.04*	-0.16	0.15
ماجستير	0.33	0.04*	———	-0.11	0.09
دكتوراة	0.44	0.13	0.11	———	0.03*

* دال إحصائياعند مستوى دلالة (α≤ 0.05).

يلاحظ من الجدول(16) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات الأفراد حول مجال التسهيلات المدرسية وفقا لمتغيّر المؤهل إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لصالح الأفراد ذوي المؤهل دكتوراة، ولصالح حملة مؤهل الماجستير مقارنة بحملة الدبلوم والماجستير، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الموجب.

3- سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد الدراسة على المقياس وفقا لمستويات متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد على مجالات المقياس وعلى الدرجة الكلية وفقا لسنوات الخبرة

المجا ل	المتغير (سنوات الخبرة)					
	(أقل من 5)		(5-10)		(اكثر من 10)	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة المدرسية	3.33	0.22	3.21	0.22	3.14	0.22
المعلمون	3.28	0.32	3.27	0.12	3.11	0.78
الطلبة	3.14	0.12	3.21	0.45	3.20	0.18
التسهيلات المدرسية	3.37	0.43	3.18	0.32	3.26	0.26
العوامل المعنوية	2.66	0.54	3.13	0.35	3.24	0.17
البعد الكلي	3.19	0.32	3.21	0.29	3.19	0.32

يتضح من الجدول (17) وجود فرق ظاهري بين متوسطي أداء الأفراد على المقياس وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغيّر سنوات الخبرة(أكثر من 5 سنوات، 5—10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي(One -way ANOVA)، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول 18. نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغيّر الخبرة على المقياس ككل وعلى كل مجال من مجالاته

المتغيّر التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	بين المجموعات	.090	2	0.40	1.55	.22
	داخل المجموعات	1.22	39	0.03		
	المجموع	1.32	41			
المجال الثاني: المعلمون	بين المجموعات	.240	2	0.12	2.04	.14
	داخل المجموعات	2.37	39	0.60		
	المجموع	2.62	41			
المجال الثالث:الطلبة	بين المجموعات	1.00	2	1.0	.05	.95
	داخل المجموعات	2.24	39	0.05		
	المجموع	2.25	41			
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية	بين المجموعات	.080	2	0.04	.67	.51
	داخل المجموعات	2.40	39	0.06		
	المجموع	2.48	41			
المجال الخامس: العوامل المعنوية	بين المجموعات	.260	2	0.13	1.13	.33
	داخل المجموعات	4.46	39	0.11		
	المجموع	4.72	41			
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	1.00	2	0.001	.001	.09
	بين المجموعات	.480	39	0.01		
	المجموع	.480	41			

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لمتغيّر سنوات الخبرة على المقياس ككل وعلى جميع المجالات.

4-المرحلة الدراسية:

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغير المرحلة الدراسية ، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لفئتي هذا متغيّر ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعًا لمتغيّر المرحلة الدراسية تمّ استخدام نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلّة والجدول (19) يبين ذلك.

جدول 19. نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلّة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	أساسية دنيا	3.16	0.13	0.94	0.34
	أساسية عليا	3.17	0.22		
المجال الثاني: المعلمون	أساسية دنيا	3.21	0.28	0.09	0.92
	أساسية عليا	3.20	0.21		
المجال الثالث: الطلبة	أساسية دنيا	3.18	0.25	-0.72	0.47
	أساسية عليا	3.23	0.20		
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية	أساسية دنيا	3.20	0.28	0.68	0.49
	أساسية عليا	3.24	0.17		
المجال الخامس: العواملالمعنوية	أساسية دنيا	3.46	0.27	0.49	0.25
	أساسية عليا	3.38	0.41		

يلاحظ من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لمتغيّر المرحلة الدراسية على المقياس ككل وعلى كل مجالاته، إذ كان مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$).

5- عدد الطلبة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد الدراسة على المقياس وفقا لمستويات متغيرعدد الطلبة في المدرسة، والجدول رقم(20) يبين ذلك.

الجدول20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد على مجالات المقياس وعلى الدرجة الكلية وفقا لعدد الطلبة

المجا ل	المتغير (عدد الطلبة)					
	أقل من 200		(200 – 400)		أكثر من 400	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة المدرسية	3.22	0.43	3.32	0.22	3.24	0.21
المعلمون	3.19	0.17	3.24	0.45	3.20	0.46
الطلبة	3.04	0.34	3.31	0.48	3.20	0.28
التسهيلات المدرسية	3.27	0.11	3.23	0.11	3.20	0.46
العوامل المعنوية	3.54	0.31	3.47	0.29	3.38	0.57
البعد الكلي	3.25	0.27	3.31	0.31	3.24	0.39

يتضح من الجدول (20) وجود فرق ظاهري بين متوسطي أداء الأفراد على المقياس وفقا لمتغير عدد الطلبة، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغيّر عدد الطلبة تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والجدول (21) يبين ذلك.

جدول21. نتائج تحليل التباين الأحادي (One- wayANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات الأفراد وفقا لمتغيّر عدد الطلبة على المقياس ككل وعلى كل مجال من مجالاته

المتغيّر التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإدارة المدرسية	بين المجموعات	.050	2	0.02	.820	.440
	داخل المجموعات	1.27	39	0.30		
	المجموع	1.32	41			
المجال الثاني: المعلمون	بين المجموعات	.01	2	0.07	.100	.890
	داخل المجموعات	2.60	39	0.60		
	المجموع	2.62	41			
المجال الثالث: الطلبة	بين المجموعات	.260	2	0.13	2.63	.080
	داخل المجموعات	1.98	39	0.50		
	المجموع	2.25	41			
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية	بين المجموعات	.020	2	0.10	.180	.830
	داخل المجموعات	2.46	39	0.60		
	المجموع	2.48	41			
المجال الخامس: العوامل المعنوية	بين المجموعات	.140	2	0.70	.60	.550
	داخل المجموعات	4.58	39	0.11		
	المجموع	4.72	41			
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	.030	2	0.01	1.29	.280
	بين المجموعات	.450	39	0.01		
	المجموع	.480	41			

يلاحظ من الجدول(21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لمتغيّر عدد الطلبة على المقياس ككل وعلى جميع مجالاته، إذ كان مستوى الدلالة أكبر من (α≤ 0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة/من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك حسب أسئلة الدراسة، ومجموعة من التوصيات المنبثقة عنها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما جوانب القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مديرية التربيه والتعليم للواء الجامعة / عمان من وجه نظر مديري المدارس"؟

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف كانت بدرجة كبيرة إلى حد ما، وذلك لجميع المجالات وللأداة ككل. مما يؤكد عدم وجود إجماع مديري المدارس الاساسية فى لواء الجامعة على جوانب القوة والضعف.

وعزت الباحثة هذه الدرجة في تحليل البيئة الداخلية إلى عدة عوامل منها:

- اهتمام المديرين بشكل عام على تطوير العلاقات الإيجابية مع المعلمين والطلبة، من خلال تقبل الآراء ووجهات النظر التي تعمل على تطوير الاداء المدرسي، وبناء الخطط الإستراتيجية للمدرسة، وكذلك الحرص على رفع كفاءة النمو المهني للعاملين.
- إعطاء الفرصة للمعلمين والطلبة لصنع القرارات من خلال توفير وسائل الاتصال المفتوحة بين المعلمين والإداريين.
- قدرة المديرين على توفير الموارد المادية الذاتية، وتوزيعها بشكل يناسب احتياجات المدرسة.
- تطور دور المديرين في عملية التوجيه المهني في المدارس من خلال استخدام إستراتيجياتحديثة في التدريس.
- استجابة المسؤولين لاحتياجات المديرين من توفير المعلمين وسد العجز في الكادر التعليمي والاحتياجات اللوجستية.
- قدرة المعلمين على استيعاب أحدث وسائل التعليم وامتلاكهم لمهارات وإستراتيجياتالتدريس، بالإضافة إلى توفر خبرات متنوعة وتتمتع بتدريب عالٍ في مجال إستراتيجيات التدريس.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة وهبة (2011) التي أشارت إلى أن درجة اهتمام وزارة التربية والتعليم بوجهة نظر المديرين والمعلمين بالتحليل الإستراتيجي لتطوير التعليم كانت مرتفعة. واختلفت معها في درجة توفر وسائل التواصل وتقبل آراء الطلبة والمعلمين حيث كانت منخفضة.

ويشير الجدول (7) إلى أنّ درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف حسب مجالات الدراسة، تترتب تنازليا كما يلي: التسهيلات المدرسية، ثم المعلمون، ثم الطلبة، ثم الإدارة المدرسية، ثم العوامل المعنوية، وبمتوسطات حسابية:(3.22، 3.20،3.21، 3.16،3.19) على الترتيب، وبمتوسط حسابي مقداره (3.20) للأداة ككل. وتعني هذه النتيجة:

- أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف هي درجة كبيرة إلى حد ما، وتعادل درجة متوسطة إذا كان التدريج خماسي.
- أن أكثر المجالات قوة هي التسهيلات المدرسية المتعلقة من خلال توفير الملاعب وأقلها العوامل المعنوية.

وفيما يلي مناقشة لنتائج السؤال الأول حسب مجالات الاستبانة:

أولاً: الإدارة المدرسية

أشارت نتائج التحليل الواردة في جدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات مجال الإدارة المدرسية (3.19) والانحراف المعياري (0.18)، وأكثر نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة /عمان من وجهة نظر مديري المدارس في هذا المجال وهي فقرة "مستوى الأداء المهني للإداريين"، وكان المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 0.65، ودرجة القوة كبيرة، وأيضا الفقرة "جودة نظام الاتصال الإداري"، وكان المتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري 0.63، وهي تمثل درجة القوة كبيرة بينما الفقرات التي تمثل نقاط الضعف في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة هي: "اعتماد سياسة الباب المفتوح" بحيث كان المتوسط الحسابى 3.02 والانحراف المعياري 0.86 وأيضا الفقرة "وجود قيادة مدرسية فاعلة" تمثل نقطة الضعف قى تحليل البيئة، فكان المتوسط الحسابي لها 3.05 والانحراف المعياري 0.76، ثم فقرة "كفاية الموارد المالية لشؤون المدرسة" كان متوسطها الحسابي 3.05 وانحرافها المعياري 0.65)، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف كانت كبيرةإلى حد ما، وتعتقد الباحثة أن هذه النتائج مردها إلى تطور المستوى المهني للإداريين، وقابلية الإدارة على تقبل المقترحات والنقد، وتوفير درجات الاتصال الفعال مع الأفراد، كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى التنوع في التخصصات العلمية داخل النظام المدرسي،

وكذلك اعتماد الإدارة المدرسية خططا استراتيجية واضحة، كما ترى الباحثة أن توفر الموارد المادية واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة كان لها دور في هذه النتائج، وظهرت جوانب القوة في الدراسة الحالية في مجال الإدارة المدرسية من حيث الدور القيادي لهذه الإدارة والالتزام بقوانين المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها العاملون، وكذلك تنظيم عمليات التواصل الإداري.

ثانيا: المعلمون

أشارت نتائج التحليل الواردة في جدول رقم (9) إلى أن المتوسط العام لفقرات مجال المعلمين (3.21) حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف كانت كبيرة إلى حد ما. وكانت الفقرات تمثل نقاط القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة، وهي: "استخدام إستراتيجيات التدريس المتنوعة" كان متوسطها الحسابى 3.31 وانحرافها المعيارى 0.71، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتقويم حيث كان المتوسط الحسابي لها 3.26 وانحرافها المعياري 0.62، بينما توجد نقاط الضعف التي تمثل في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في الجامعة وهي "الإعداد التربوي المناسب للمعلمين"، وكان المتوسط الحسابي متوسطها الحسابى 3.24، وانحرافها المعيارى 0.69، كانت درجة الضعف فيها كبيرة إلى حد ما، خبرات تعليمية عالية الكفاءة ومتوسطها الحسابى 3.07، وانحرافها المعيارى 0.6، وترى الباحثة أن هذه النتائج تعزى إلى امتلاك المعلمين مهارات متنوعة في إستراتيجيات وطرق التدريس، وكذلك استخدام المعلمين لطرق التقويم الحديثة، وربط هذه الطرق بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في عملية التدريس، كما أن عملية تأهيل المعلمين وإعدادهم كان له دور في ذلك، وترى الباحثة أيضا أن مناسبة المباني التعليمية والخبرات التعليمية وامتلاك المعلمين لمخزون علمي وافر في مجال التخصص قد ساهم بشكل مباشر في الحصول على هذه الدرجات، كما ظهر مجال القوة في هذه الدراسة لمجال المعلمين من حيث توفر نخبة من المعلمين المدربين والممارسين بشكل جيد للأعمال الموكلة لهم، وقدرتهم على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التعليم والتعلم.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة داود (2013) من حيث جوانب القوة، من حيث وجود بيئة محفزة للمعلمين على التعلم والإبداع، والتأكيد على دور المعلمين في تكوين الهوية الخاصة بالمدارس، وتطبيق نظام التقويم الشامل الفاعلية داخل المدرسة، أما جوانب الضعف فقلة تنظيم الإدارة المدرسية للتنمية المهنية للمعلمين، حيث تقوم إدارات التعليم بهذه المهمة.

ثالثا: الطلبة

أشارتنتائج التحليل الواردة في جدول رقم (10) إلى أن المتوسط العام لفقرات التعليم والتعلم (3.20). حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة كانت كبيرة وهي الفقرات "المشكلات السلوكية للطلبة" وكان المتوسط الحسابي لها 3.29 وانحرافها المعياري 0.63، و"الأنشطة الطلابية المتنوعة" كان المتوسط الحسابى لها 3.26 وانحرافها المعياري 0.62)، بينما نقاط الضعف تمثل في درجة كبيرة إلى حد ما، وهي الفقرات "عدد الطلبة في الغرفة الصفية" كان المتوسط الحسابى له 3.05 وانحرافه المعياري 0.58، و "مناسبة المختبرات للعملية التربوية" كان المتوسط الحسابي لها 3.17 وانحرافها المعياري 0.62، وترى الباحثة أن هذه النتائج تنسجم مع التوجهات الحالية لمديري المدارس من خلال التنوع بالأنشطة المختلفة الخاصة بالطلبة، بما يناسب قدراتهم وميولهم، وبالتالي مساعدة الطلبة في رفع التحصيل، كما عزت الباحثة هذه النتيجة إلى توفر المختبرات العلمية باختلاف الغرض منها، وظهرت جوانب القوة في هذا المجال في الدراسة الحالية من حيث التنوع في الأنشطة الطلابية حيث يتم إتاحة الفرصة للطلاب بالتوجه للنشاط المناسب لقدراتهم، ووجود نخبة من الطلبة المتميزين، ومراعاة الجهات المسوؤلة بتوفير أعداد تتناسب مع الغرف الصفية وظهرت جوانب الضعف في هذا المجال في دافعية الطلبة نحو التعلم قليلة وأيضا ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة، وتبدو هذه النتائج متوافقة منطقيا لأن الدافعية القليلة لدى الطلبة تؤدي إلى انخفاض تحصيلهم.

رابعا:التسهيلات المدرسية

أشارت نتائج التحليل الواردة في جدول رقم (11) إلى أن المتوسط العام لفقرات مجال المناهج (3.22)، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف كانت كبيرةإلى حد ما تمثل درجة القوة في تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة في الفقارت "ساحات وملاعب مناسبة" كان المتوسط الحسابي لها 3.38 وانحرافها المعيارى 0.62، و"مناسبة للمبنى العملية التربوية" كان متوسطه الحسابي 3.33 وانحرافه المعياري 0.65). بينما وجود درجة الضعف في تحليل البيئة الداخلية في الفقارت "التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية" كان المتوسط الحسابي لها 3.07 وانحرافها المعياري 0.67، و"غرفة مصادر بالمدرسة" وكان المتوسط الحسابي 3.12 وانحراف المعياري 0.67. وأمكن للباحثة أن تعزو النتائج إلى التطور في المباني المدرسية واهتمام المسؤول باحتياجات الطلبة من خلال توفير وسائل لممارسة النشاطات المدرسية، والمتمثلة بالملاعب والساحات وتوفير أماكن القراءة وغرف المصادر التعليمية، ومواكبة التحديث في اختيار المواد.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لي (lee.et.al.,2000) في التركيز على دور المدرسة في تقديم التسهيلات التعليمية الحديثة، وتوفير خدمات تساعد الطالب على النهوض بقدراته.

خامساً: العوامل المعنوية

أشارت النتائج الواردة في جدول رقم (12) إذ بلغ المتوسط العام لفقرات مجال درجة توظيف تقنيات الإنترنت في ممارسة التخطيط التربوي (3.16) حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة تحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوة والضعف كانت كبيرة إلى حد ما، وكانت نقاط القوة تمثل في الفقارت: "روح التنافسية بين الطلبة" وكان المتوسط الحسابى لها 3.31 وانحرافها المعياري 0.78، و"الدافعية للتعليم" كان المتوسط الحسابى لها 3.31 وانحرافها المعياري 0.64. بينما نقاط الضعف تمثل في الفقرات "الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة" وكان متوسطه االحسابى 3.00 وانحرافها المعياري 0.76، و"إنجازات المدرسة السابقة" متوسطها الحسابي 3.02 وانحرافها المعياري 0.74 و"العدل والمساواة بين العاملين والطلبة" كان متوسطه الحسابى 3.10 وانحرافه المعياري 0.69. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قلة العمل الجماعي وربما أنماط القيادة المدرسية التي يغلب عليها التسلط وعدم الاهتمام داخل المدرسة مما قلل الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة والمعلمين والطلبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة لجوانب (مجالات) تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية"؟

1- الجنس

أشارت نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≥ 0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لجوانب (مجالات)، ومتغيرات تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغير الجنس، وتفسر الباحثة أن الكل يتلقون التوجيهات من مصادر السلطة بغض النظر عن الجنس، كذلك التشابه فى البيئة الداخلية لمجتمع الدراسة، وتقارب الإهتمام الثقافى والتعليمى، وتوزيع الموارد بشكل متقارب بين هذه المدارس.

2- المؤهل العلمي

أشارت نتائج الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لجوانب (مجالات) تحليل البيئة الداخلية في

مدارسهم تبعا لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (الإدارة المدرسية، المعلمون، الطلبة، العوامل المعنوية)، اذ كان مستوى الدلالة اكبرمن ($\alpha \geq 0.05$). بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مجال (التسهيلات المدرسية)، ولصالح الموهل العلمي (دكتوراه)؛ اذ كان مستوى الدلالة أقل من ($\alpha \geq 0.05$). ترى الباحثة أن تقديرات أصحاب المؤهل (دكتوراه) جاءت أعلى بسبب إدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجى فى مجالات الطلبة والموارد البشرية، ودور المعلمين وأهمية التسهيلات المقدمة.

3- سنوات الخبرة

أشارت نتائج الجدول (15) بالنسبة لمتغيرسنوات الخبرة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في متوسطات مستويات المتغير المستقل، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير سنوات الخبرة على المقياس ككل وعلى مجالاته، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \geq 0.05$). فقد كانت النتائج متقاربة إلى حد ما فى معظم المجالات، نظراً لوجود خطة إستراتيجية يتم من خلالها العمل داخل النظام المدرسى، وهو متشابه ضمن سياسة التربوية واحدة، لذلك لم يكن لعامل الخبرة أي تأثير يذكر.

4-المرحلة الدراسية

اشارت نتائج الجدول (16) بالنسبة لمتغيرسنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المرحلة الدراسية على المقياس ككل وعلى مجالاته، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \geq 0.05$). تفسر الباحثة إن الأهداف العامة لدى جميع المديرين ضمن مدارس وزارة التربية والتعليم هى نفسها مهما إختلف المرحلة الدراسية التي يعملون بها.

5- عدد الطلبة

أشارت نتائج الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لجوانب (مجالات) تحليل البيئة الداخلية في مدارسهم تبعا لمتغيرعدد الطلبة في جميع المجالات؛ إذ كان مستوى الدلالة أكبرمن ($\alpha \geq 0.05$)، وتفسر الباحثة ذلك بأن تحليل البيئة الداخلية لا يتأثر بعدد الطلبة، حيث أن عوامل التحليل الداخلي توجد في أي مدرسة بغض النظر عن عدد طلبنها.

التوصيات

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة،تخلص الباحثة إلى تقديم التوصيات الأتية:

1. تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين، وربطه بوسائل تكنولوجيا التعليم، وتنميه مهارات التواصل من خلال عقد الدورات، من قبل المختصين والمهتمين في مجال تجويد التعليم.
2. زيادة عدد الدورات التدريبية للإداريين لتدريبهم على تحليل البيئة الداخلية في المدارس، مع المحافظة على استمرارية هذه الدورات.
3. إقامة الدورات والتدريبات فيما يخص التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي المدرسي وكيفية وضع خطة إستراتيجية للمدرسة.
4. ضرورة أو تكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج التخطيط الإستراتيجى يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وم اتنشده مستقبلاً.
5. ضرورة توفير الإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجى.
6. ضرورة المراجعة المستمرة لرسالة المدرسة وأهدافها فى ضوء تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وضرورة الإستفادة من نماذج التخطيط الإستراتيجى.
7. أن تعمل السلطات التربوية على أن يكون لدى مدير المدرسة رؤية إستراتيجية وقادرا على التفكير الإبتكارى والإبداع، ليتمكن من فهم وإستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة فى عالم اليوم.
8. اجراء دراسات أخرى حول البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدرسة في أماكن اخرى من المملكة، واستخدام متغيرات أخرى مثل عدد الدورات المهنية لمدير المدرسة حول التخطيط الاستراتيجى، ونوع السلطة المشرفة على المدرسة.
9. إجراء دراسة لمعرفة بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الاردنية.


المراجع

المراجــع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عباس الزهيري(2008)، **الإدارة المدرسية والصفية، منظور الجودة الشاملة،** القاهرة: دار الفكر العربي.

ابن منظور (2003)، **لسان العرب،** الجزء الحادى عشر، بيروت: دار إحياء التراث العربى.

أبو دولة، جمال داود، وصالحية، لؤى محمد (2005)، تقييم مستوى وممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، **مجلة العربية للإدارة، 25**(1)، 85-133.

أبو هاشم ، محمد خليل (2007)، **واقع التخطيط الاستراتيجى فى مدارس وكالة الغوث فى قطاع غزة وسبل تطويره،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عاشور ، خليفة مصطفى (2002)، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى المدراس ومديرتها فى مديرية تربية كنانة ، **مجلة جامعة دمشق، 18**(2)، 52-92.

إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (2002)، **الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية،** مصر:الدار الجامعية.

بن دهيش، خالد، والشلاش، عبد الرحمن، ورضوان سامي (2005) **الإدارة والتخطيط التربوي،** الرياض: مكتبة الرشد.

البدرى ، طارق عبد الحميد (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية فى المؤسسات التعليمية،** عمان: دار الفكر

البوهي، فاروق شوقي (2001) ،**التخطيط التعليمي وعملياته ومداخله، التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم،** القاهرة: دار قباء.

الجبر، زينب على، (2002)، **التخطيط المدرسي مفاهيم واسس تطبيقات،** (ط1)، الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

الحاج محمد، أحمد علي(2011)، **التخطيط التربوي الإستراتيجي:** الفكر والتطبيق، (ط1)، عمان: دار المسيرة.

الحجى، احمد اسماعيل (2009)، **ادارة المدرسة وإدارة الصف التخطيط الإستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد،**(ط1،) القاهرة: دار الفكر العربى.

الحريرى، رافدة، و جلال، محمود، وإبراهيم، محمد (2007)، **الإدارة والتخطيط التربوى**، (ط1)، عمان: دار الفكر.

الحريري، رافدة (2007)، **التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية**، عمان: دار الفكر

الحوسنى ، محمد بن شامس (2009)، **درجة التطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجى فى وزراة التربية والتعليم بسلطنة عمان** 36(2)، 227-244.

جواد، شوقى ناجى (2000)، **إدارة أعمال- منظور كلى**، عمان: دار الحامد

حسين، حسن(2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، **مجلة التربية**، مصر، عدد خاص، 160- 210.

خطاب، عايدة سيد (1994)، **الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الخطيب، صالح (2003)، **التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

داود، عبدالعزيز(2013)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التخطيط الإسترتيجي، **مجلة كلية التربية** (جامعة الأزهر)، 154(1)، 271-326.

دياب، إسماعيل محمد (2001)، **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

رستم، رفعت (2004)، التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، **الجودة في التعليم العالي،1**(1)، 66-76.

زاهر، ضياء، (1993)، **تعليم الكبار منظور إستراتيجى**، (ط1)، الكويت: دار سعاد الصباح.

سكيك، سامية إسماعيل (2008)، **تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشاعر، عدلي داوود محمد (2007)، **معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصالحى ، نبيل محمود (1999)، **تطوير التخطيط الإدارى المدرسى بوكالة الغوث بمحافظات غزة فى ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصرن، رعد (2003)، **صناعة التنمية الإدارية فى القرن الحادى والعشرين،** (ط1)، سوريا: دار الرضا للنشر.

ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا (2011)، **التخطيط الإستراتيجي في التعليم، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية،** (ط1)، القاهرة: دار الفكر العربي.

العارف، نادية (2001)، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة،** مصر: الدار الجامعية.

عبابنة، صالح أحمد(2015)، **التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق،** (ط1)، عمان: دار المسيرة.

عبد الحى، رمزى أحمد (2006، التخطيط التربوى (ط1) ،الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر

عبد الرحمن، ابتهاج مصطفي (1995)، **التخطيط التربوى،** لبنان: دار العلم.

العبسي، محمد(2004)، **بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الاردنية،** اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين(2010)، **الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، (**ط2)، عمان: دار المسيرة.

عدس، محمد عبد الرحيم (1996)، **المعلم الفاعل والتدريس الفاعل،** عمان: دار الفكر.

العسكر، عبد العزيز، والمنصور، عبدالله ،والجنوبى، منصور، والأختر، محمد(2011)، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة، **منشورات وزراة التربية والتعليم،** الرياض.

الغالبى، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2015)، **الإدارة الإستراتيجية،** (ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر محسن، والسعد، مسلم علاوي (1995)، فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الأساليب، **مجلة العلوم الاقتصادية،** العدد 10. 92-52 .

الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2013)، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات،** ط2، عمان: دار وائل للنشر.

غنيم، عثمان (2001)، **التخطيط أسس ومبادئ وعامة،** (ط2)، عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.

غنيمة، محمد متولى(2012)، **التخطيط التربوي،** (ط3)، عمان: دار المسيرة.

غنيمة، محمد متولى (2005)، **التخطيط التربوى،** عمان: دار السيرة.

فهمي، محمد سيف الدين (2000)، **التخطيط التعليمي،** القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

القطامين، احمد(2002)، التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية،

مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، **18**(2)، 37-74.

محمود، السيد عباس (2005)، **مبادئ الإدارة**، الاسكندرية: الدار الجامعية.

مدبولي، محمد عبد الخالق(2001)، **التخطيط المدرسي الإستراتيجي**، (ط1)، القاهرة: الدار العربي.

مرسى، محمد (1995)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.

مصطفي، أحمد سيد (2005)، **الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربى للتفكير والتغيير الإستراتيجي**، القاهرة: دار النهضة العربية.

المغربى، عبد الحميد (1999)، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين**، (ط1)، مصر: الدار الجامعية.

هوشيار، معروف(2009)، **التخطيط الإستراتيجي، (ط1)**، عمان: دار وائل للنشر.

وهبة، عماد صموئيل،(2010)، استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجى لتطوير مدارس التعليم الاساسى بمحافظة سوهاج، **الثقافة والتنمية**، 11(44).

وزارة التربية والتعليم (2014)، التقرير الاحصائي للعام الدراسي 2013/2012، تم استخلاصه بتاريخ 1-12-2014 من الموقع الإلكتروني للوزارة:

http://www.moe.gov.jo/Files/report2013/stRe2013.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bean, William C., (1993), Startegic Planning That Makes Things Happy. **Humman Resources, 18** (1)19-24

Bell, L. (2002), Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing, **Journal of Educational Administration**, **40**(5), 407-427.

Grant, H. & Thomas, D.,(2004), Definitions , Benefites,and Barriers of k-12 Eudcational Strategic Planning **, Journal of Instructional Psychology, 55**(2),10-14**.**

Glaister,K.W.(2009),**Strategic Planning**, New York:McGraw Hill Book Company.

Kovitz, A , and. Adam & R arnold (2003), **Why Strategic Planning ,** Mid – Atlantic development.,36(1)123-131.

Lee, S., Lo Ruth. K., Leung, and KO, A. (2000), Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis Balanced scorecard, **Managerial Auditing Journal, 15**(8), 407-423.

.

الموقع اللالكترونى:

www.moe.gov.jo


الملحقات



الملحق (1) الاستبانة بصورتها الاولية

تحكيم استبانة

الأستاذ/ الدكتور... ....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى **تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديريالمدارس،** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من جزأين، الأول: معلومات عامة، والثاني يتكون من فقرات الاستبانة موزعة على خمسة مجالات، تصف كل فقرة جانب قوة أو ضعف محتمل في المدارس الأساسية.

ولما لديكم من خبرة واسعة واختصاص في هذا المجال، يسرني أن تكون أحد المحكمين لهذه الاستبانة، والاستفادة من رأيكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الصياغة ودقتها، ودرجة ملاءمة الممارسة للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أية ملاحظات أخرى حول الاستبانة.

علما بأن الإجابة ستكون متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:(كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة،قليلة، قليلة جداً).

شاكرة لكم جهودكم

الباحثة

نهلة يوسف سعد بوشديق

الجامعة الأردنية

بيانات المحكم الكريم:

الاسم	الرتبةالعلمية	مكان العمل
....	....	....

<u>**الجزء الأول: البيانات الشخصية:**</u>

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (/) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

الجنس: ذكر☐أنثى☐

المؤهل العلمي: ماجستير فأعلى☐ بكالوريوس ودبلوم☐ بكالوريوس ☐

الخبرة في المدرسة الحالية: 1 -3 سنوات☐ من 4 –6سنوات☐ أكثر من 6 سنوات☐

المرحلة الدراسية: أساسية دنيا☐ أساسية عليا☐

عدد الطلبة: أقل من 200☐ من 200 إلى أقل من 400☐ أكثر من 400☐

الجزء الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

م	الممارسة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجـــــــــال الأول: الإدارة المدرسية								
1.	الإدارة ديمقراطية							
2.	اعتمـاد سياسـة البـاب المفتوح							
3.	وجـــــود خطـــــة إستراتيجية للمدرسة							
4.	وجـود قيـادة مدرسـية فاعلة							
5.	مشـــاركة المعلمـــين والطلبـــة فـــي صـــنع القرار							
6.	مستوى الأداء المهنـي للإداريين							
7.	اســتخدام تكنولوجيــا المعلومـــــــات والاتصــــالات فــــي الإدارة							
8.	نظــــام الاتصـــــال الإداري							
9.	الســلطات الممنوحــة للإداريين							
10.	تــوفر نظـــام لتلقـــي المقترحـــــــــات والشـــــــكاوىداخل المدرسة							
11.	تــوفر مــوارد ماليــة							

م	الممارسة							
	ذاتية							
.12	كفاية الموارد المالية لشؤون المدرسة							
فقرات أخرى ترون إضافتها:...								

م	الممارسة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني: المعلمون								
.13	توفر أعداد المعلمين في مختلف التخصصات							
.14	توفر الإعداد العلمي المناسب للمعلمين							
.15	توفر الإعداد التربوي المناسب للمعلمين							
.16	استخدام إستراتيجياتتدريس متنوعة							
.17	استخدام إستراتيجياتتقويم متنوعة							
.18	توفر خبرات تعليمية عالية الكفاءة							
.19	التنمية المهنية المستمرة للمعلمين							
.20	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتقويم							
ممارسات أخرى ترون إضافتها:...								
.1								
.2								
.3								
.4								

م	الممارسة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث: الطلبة								
21.	ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة							
22.	تنوع مقدرات الطلبة							
23.	دافعية الطلبة للتعلم							
24.	توفر الانشطة الطلابية المتنوعة							
25.	توفير خدمات طلابية مناسبة							
26.	عدد الطلبة في الغرفة الصفية							
27.	المشكلات السلوكية للطلبة							
ممارسات أخرى ترون إضافتها:..								

م	الممارسة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الرابع: التسهيلات المدرسية								
28.	مناسبة المبنى للعملية التربوية							
29.	مناسبة المختبرات للعملية التربوية							
30.	توفر ساحات وملاعب مناسبة							
31.	توفر نظام معلومات واتصالات فعال							
32.	التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية							
33.	توفر مكتبة ومصادر معرفة في المدرسة							

.34	تـــوفر دورات ميـــاه مناسبة							
.35	تـوفر غرفـة مصـادر بالمدرسة							
ممارسات أخرى ترون إضافتها:...								
.1								
.2								
.3								
	الممارسة	**وضوح الفقرة**		**الانتماء للمجال**		**الصياغة اللغوية**		**التعديل المقترح**
		واضحة	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	**سليمة**	**غير سليمة**	
المجال الخامس: العوامل المعنوية								
.36	الروح المعنوية للعاملين							
.37	الدافعية للتعليم							
.38	الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة							
.39	روح المسؤولية للعاملين							
.40	روح المثابرة للعاملين							
.41	التنافسية بين الطلبة							
.42	انجازات المدرسة السابقة							
.43	المناخ المدرسي الصحي							
.44	العدل والمساواة بين العاملين والطلبة							
.45	العمل بروح الفريق							
.46	وجود قيم للعمل							
.47	توفر بيئة محفزة للتعليم والتعلم							
.48	علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين							
ممارسات أخرى ترون إضافتها:...								
1								
2								
3								

انتهت الاستبانة

ملحق (2) أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	العمل
1	أ.دأنمـــــــار الكيلانــــــى	الجامعـــــــة الأردنيـــــــة
2	أ. د هـــــــانى الطويـــــــل	الجامعـــــــة الأردنيـــــــة
3	أ.د ســـــــلامة طنـــــــاش	الجامعـــــــة الأردنيـــــــة
4	أ.د محمـــــــد القضـــــــاة	الجامعـــــــة الأردنيـــــــة
5	أ.د صـــــــالح العليمـــــــات	جامعـــــــة اليرمـــــــوك
6	أ.د عمـــر محمـــد الخرابشـــة	جامعـــة البلقـــاء التطبيقيـــة
7	أ.دأحمـــــــــد بـــــــــدح	جامعـــة البلقـــاء التطبيقيـــة
8	أ.د بشـــــــار الســـــــليم	جامعـــة البلقـــاء التطبيقيـــة
9	د.خالـــــــد الســـــــرحان	جامعـــــــة الأردنيـــــــة

ملحق (3) استبانة بصورتها النهائية



استبانة تحليل البيئة الداخلية لمدارس لواء الجامعة

السيد /ة مدير /ة المدرسة..............................المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،..................وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى **"تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس"**، وذلك ضمن متطابات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من جزأين، الأول: بيانات عامة، والثاني يتكون من فقرات الاستبانة، التي تصف جوانب في البيئة المدرسية قد تكون جوانب قوة أو جوانب ضعف.

أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكتابة الإشارة (/) أمام درجة موافقتكم على درجة توفر مضمون الفقرة في مدرستكم، علما بأن هذه الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، وستساعد النتائج التي سيتم الحصول عليها في تطوير البيئة الداخلية لمدارس التعليم العامالأردني.

شاكرة لتفضلكم بالإجابة

الباحثة

نهلة يوسف سعد بوشديق

الجامعة الأردنية

أولا: البيانات العامة

ضع اشارة (/) أمام الحالة التي تنطبق عليكم:

1- الجنس: - ذكر☐ - أنثى☐

2- المؤهل العلمي: - دبلوم معلمين ☐ - بكالوريوس/ليسانس ☐ -ماجستير ☐ - دكتوراة☐

3- الخبرة فيالإدارة المدرسية: -أقل من5 سنوات ☐– من 5إلى10 سنوات☐ -أكثر من 10 سنوات ☐

4- مستوى المدرسة (المرحلة الدراسية): -أساسية دنيا ☐ -أساسية عليا☐

5-عدد طلبة المدرسة:- أقل من 200☐ - من 200 إلى أقل من 400☐ - أكثر من 400☐

ثانيا: فقرات الاستبانة

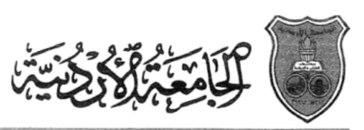
في ضوء معرفتكم الدقيقة لواقع مدرستكم؛ ضع الإشارة (/) في المكان الذي يعبر عن درجة توفر مضمون الفقرات التالية:

م	الفقرات	درجة توفر مضمون الفقرة في مدرستي			
		كبيرة	كبيرة إلى حد ما	قليلة إلى حد ما	قليلة
1.	اعتماد سياسة الباب المفتوح.				
2.	وجود خطة استراتيجية للمدرسة.				
3.	وجود قيادة مدرسية فاعلة.				
4.	مشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرار.				
5.	مستوى الأداء المهني للإداريين.				
6.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة.				
7.	جودة نظام الاتصال الإداري.				
8.	مقدار السلطات الممنوحة للإداريين.				
9.	نظام لتلقي المقترحات والشكاوي داخل المدرسة.				
10.	توفر موارد مالية ذاتية.				
11.	كفاية الموارد المالية لشؤون المدرسة.				
12.	الأعداد المناسبة من المعلمين في مختلف التخصصات.				
13.	الإعداد العلمي المناسب للمعلمين.				
14.	الإعداد التربوي المناسب للمعلمين.				
15.	استخدام إستراتيجياتتدريس متنوعة.				
16.	استخدام إستراتيجياتتقويم متنوعة.				
17.	خبرات تعليمية عالية الكفاءة.				
18.	التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.				
19.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتقويم.				
20.	ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للطلبة.				
21.	تنوع مقدرات الطلبة.				
22.	دافعية الطلبة للتعلم				

م	الفقرات	درجة توفر مضمون الفقرة في مدرستي			
		كبيرة	كبيرة إلى حد ما	قليلة إلى حد ما	قليلة
.23	الأنشطة الطلابية المتنوعة.				
.24	خدمات طلابية مناسبة.				
.25	عدد الطلبة في الغرفة الصفية.				
.26	المشكلات السلوكية للطلبة.				
.27	مناسبة المبنى للعملية التربوية.				
.28	مناسبة المختبرات للعملية التربوية.				
.29	ساحات وملاعب مناسبة.				
.30	نظام معلومات واتصالات فعال.				
.31	التحديث المستمر للتسهيلات المدرسية.				
.32	مكتبة ومصادر معرفة في المدرسة.				
.33	دورات مياه مناسبة.				
.34	غرفة مصادر بالمدرسة.				
.35	الروح المعنوية للعاملين.				
.36	الدافعية للتعليم.				
.37	الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة.				
.38	روح المسؤولية للعاملين.				
.39	روح المثابرة للعاملين.				
.40	روح التنافسية بين الطلبة.				
.41	إنجازات المدرسة السابقة.				
.42	المناخ المدرسي الصحي.				
.43	العدل والمساواة بين العاملين والطلبة.				
.44	العمل بروح الفريق.				
.45	وجود قيم للعمل.				
.46	بيئة محفزة للتعليم والتعلم.				
.47	علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.				

انتهت الإستبانة

ملحق (4) كتب تسهيل مهمة



THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: 1 /2015/ 1493
الرقم الآلي: 858487
الموافق 2015/4/26م

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " نهله يوسف سعد بوشديق" من طلبة برنامج ماجستير الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، تقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

" تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة/عمان من وجهة نظر مديري المدارس" .

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور" صلاح عبابنة".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

ا.ص

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http: www.ju.edu.jo



مديري المدارس (الحكومية) و مديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب الجامعة الأردنية رقم ١٤١٣/٢٠١٥/١ تاريخ ٢٠١٥/٤/٢٦م
أرجو العلم بأن الطالبة / نهلة يوسف سعد بوشديق ، من طلبة برنامج ماجستير الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية ، تقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :
" تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في مدارس لواء الجامعة / عمان من وجهة نظر مديري المدارس "
و تحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على مدارسكم ، أرجو تسهيل مهمتها ، و تقديم المساعدة الممكنة لها ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
- نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي
- نسخة / كاتب الإشراف
- نسخة / الديوان

د.ع ٥/٧

http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm

ANALYZINGINTERNAL ENVIRONMENT OFBASIC EDUCATION AMMAN AS PERCEIVED BY /SCHOOLS AT THE UNIVERSITY DISTRICT SCHOOLS PRINCIPALS

By

Nahla Youssef Saad Boshdeq

Supervisor

Dr. Saleh. A.A. Ababneh

ABSTRACT

This study aimed to analyze the internal environment for Basic schools in the universit ycounty / Amman by principals point of view**,** the randomized study sample consisted (39) headmasters of The academic year (2014 – 2015). To achieve the objectives of the study the researcher designed a questionnaire consisted of 48 items distributed on five dimensions: (School administration, Teachers, Students, School Facilities, moral factors). After conducting statistical analysis of the data, the researcher found the results as follows:

- The most strong points are: appropriate playgrounds, using variety teaching strategies, administrators professional performance level, the suitable building for the educational process, using variety assessment strategies.
- The weakest points are: The mutual trust between the administration, teachers and students, the previous achievements of the school, the adoption of an open-door policy, the existence of an effective school leadership, the number of students in the classroom.
- There were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of strength or weakness for the internal environment of primary schools analysis in the University County / Amman at the scientificqualification variable for school facilities dimension in favor of individuals with PhD.
- The differences were not statistically significant for the following variables: sex, experience years, the study grade, and the number of students in school.

The study recommended that we have to develop the strategic planning processes of the principals in the internal environment of the basic schools analysis at University County / Amman, and increase the number of training courses for administrators to be trained on the internal environment skills analysis.

Key words:
Educational strategic planning, strategic analysis (SWOT), Internal Environment, Basic Schools, Educationin in Jordan.